



“PRESENTISMO EN UNA ORGANIZACIÓN DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA: EL IMPACTO DEL APOYO SOCIAL”

Trabajo de investigación presentado para optar

al Grado Académico de Magíster en Desarrollo

Organizacional y Dirección de Personas

Presentado por

Sra. Luz Evelyng Barroso Caballero

Sr. Holman Armando Rodríguez Zavaleta

Srta. Yessy Yusvela Sifuentes Tarazona

Asesor: Profesor Enrique Saravia

2017

Dedicamos esta investigación a nuestras familias, por su apoyo y comprensión constante durante todo este tiempo; a nuestros amigos; y a cada persona que nos acompañó con sus valiosos aportes y palabras de aliento para llegar hasta el final de este gran reto.

Agradecemos a nuestro asesor, por su apoyo en este proceso; a aquellos profesores que, durante nuestra formación, fueron fuente de motivación e inspiración personal y profesional; y a cada una de las personas que colaboraron con nosotros.

Así mismo, agradecemos a la organización que nos permitió realizar nuestra investigación, por las facilidades brindadas.

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente estudio fue determinar si el apoyo social percibido, ofrecido por la organización, los supervisores y los pares, predice el presentismo en una empresa de transporte y logística. Para hacerlo, se planteó una hipótesis directa y la elaboración de un análisis explicativo de regresiones múltiples.

En primer lugar, se adoptó el modelo de presentismo y productividad de Koopman *et al.* (2002), que propone la medición del presentismo en asociación con la productividad, es decir, la habilidad del trabajador para concentrarse y ser productivo estando enfermo. En segundo lugar, se abordaron factores asociados al surgimiento de presentismo en el trabajo, entre los cuales se resaltó el apoyo social como un importante medio de obtención de recursos externos, capaz de desarrollar su capacidad de afrontamiento a situaciones difíciles, estrés o enfermedad. Dentro del marco del apoyo social, se identificaron tres fuentes fundamentales asociadas al trabajo: la organización, los supervisores y los pares.

Para este fin, se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, explicativo-predictivo, no experimental y de carácter transversal. Participaron en el estudio 329 colaboradores de una empresa del sector de transporte y logística de la ciudad de Lima Metropolitana, los cuales completaron las escalas de medición de las respectivas variables del estudio durante su jornada de trabajo.

Los resultados de los análisis de regresión múltiple demostraron que el apoyo percibido de compañeros de trabajo fue la única fuente de apoyo social que predice el presentismo en esta muestra de modo significativo.

Finalmente, a partir de los resultados, se desarrolló una propuesta de plan de acción relevante para la gestión de personas, dentro del contexto de la organización, con el fin de concientizar sobre el impacto del presentismo en la productividad y mitigar el presentismo disminuido. En este sentido, se plantea un conjunto de prácticas dirigidas a fortalecer una cultura de apoyo social de compañeros y establecer políticas que faciliten su implementación en el trabajo, a fin de lograr un impacto en el desarrollo de recursos personales necesarios para mantener altos niveles de productividad.

Índice

Índice de tablas.....	vii
-----------------------	-----

Índice de gráficos	viii
--------------------------	------

Capítulo I. Introducción	1
---------------------------------------	----------

1. Antecedentes	1
2. Problemática del estudio	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Preguntas de investigación.....	4
5. Hipótesis	4
6. Justificación	4
7. Alcance del estudio	5
8. Limitaciones del estudio	5

Capítulo II. Marco teórico.....	6
--	----------

1. Presentismo	6
1.1 Definición conceptual de presentismo laboral	6
1.2 Definiciones y modelos de presentismo.....	6
1.2.1 Modelo de presentismo y productividad (Koopman <i>et al.</i> 2002)	6
1.2.2 Modelo de flexibilidad de la enfermedad (Johansson y Lundberg 2004).....	7
1.2.3 Modelo de presencia en enfermedad (Aronsson y Gustafsson 2005)	9
1.2.4 Modelo dinámico de presentismo y absentismo (Johns 2010)	10
1.2.5 Modelo de conservación de recursos (Hobfoll 1989)	11
1.3 Presentismo en el sector transporte y logística	14
1.4 Factores que inciden en el presentismo.....	16
1.4.1 Factores individuales y el presentismo	16
1.4.2 El entorno y el presentismo	16
2. Apoyo social	17
3. Apoyo organizacional percibido	18
3.1 Apoyo organizacional percibido y presentismo	19
4. Apoyo percibido del supervisor	19
4.1 Apoyo percibido del supervisor y presentismo	20
5. Apoyo percibido de pares	21

5.1 Apoyo percibido de pares y presentismo	21
Capítulo III. Metodología.....	23
1. Diseño de la investigación	23
2. Muestra	23
3. Instrumentos de medición	24
3.1 Presentismo	24
3.2 Apoyo organizacional percibido	25
3.3 Percepción de apoyo del supervisor.....	25
3.4 Percepción de apoyo de pares.....	25
3.5 Datos sociodemográficos y laborales.....	25
3.6 Procedimiento de recolección de datos	25
Capítulo IV. Resultados.....	26
1. Validez de los instrumentos y análisis de la confiabilidad.....	26
2. Análisis descriptivo de las puntuaciones de los instrumentos.....	26
3. Resultados del análisis correlacional	28
4. Análisis de regresión múltiple.....	29
Capítulo V. Discusión y conclusiones	30
1. Resultados obtenidos y posibles interpretaciones	31
1.1 Resultados a nivel descriptivo	31
1.2 Resultados a nivel predictivo	32
2. Conclusiones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones.....	34
3. Plan de mejora.....	36
3.1 Antecedentes	37
3.2 Objetivo general	38
3.3 Objetivos específicos	38
4. Detalle del plan de mejora por niveles.....	38
4.1 A nivel de colaboradores	39
4.2 A nivel del supervisor	41
4.3 A nivel de la organización.....	43
Bibliografía	45
Nota biográfica	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Síntesis de definiciones y modelos de presentismo	13
Tabla 2.	Investigaciones previas.....	15
Tabla 3.	Descripción sociodemográfica de la muestra	24
Tabla 4.	Análisis factorial exploratorio de confiabilidad	27
Tabla 5.	Análisis descriptivo de los puntajes de los instrumentos.....	27
Tabla 6.	Nivel de desarrollo de las variables estudiadas	28
Tabla 7.	Correlaciones entre las variables del estudio.....	28
Tabla 8.	Resumen de los análisis de regresión múltiple del presentismo	29
Tabla 9.	Análisis de los coeficientes de las variables predictoras del presentismo en el modelo de regresión múltiple	29
Tabla 10.	Plan de mejora Presentismo – Apoyo social orientado a colaboradores	39
Tabla 11.	Plan de mejora Presentismo – Apoyo social orientado a supervisores.....	41
Tabla 12.	Plan de mejora Presentismo – Apoyo social orientado a la organización	43

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de presentismo y productividad	7
Gráfico 2.	Modelo de flexibilidad de la enfermedad (Johansson y Lundberg 2004).....	8
Gráfico 3.	Modelo de presencia en enfermedad (Aronsson y Gustafsson 2005).....	10
Gráfico 4.	Modelo dinámico de presentismo y ausentismo (Johns 2010)	11
Gráfico 5	Modelo de conservación de recursos (Hobfoll 1989)	12
Gráfico 6	Abordaje conceptual de presentismo	13

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Estudios económicos asociados al crecimiento de la población global han predicho que el mundo será habitado por ocho billones de personas para 2030, es decir, un billón más en comparación con 2010. Desde una perspectiva económica, una mayor cantidad de personas implica la necesidad de una mayor producción, es así que se espera que el comercio de bienes y servicios se triplique hasta llegar a los 27 trillones de dólares para ese año (PWC Global 2017). Esta situación ejerce una importante presión para el sector de transporte y logística, puesto que deberá asegurar la movilización de bienes en todo el mundo, siendo particularmente más demandada en países en desarrollo con economías emergentes, ya que estos presentarán un mayor crecimiento poblacional que países más desarrollados (PWC Global 2017; Parkan y Dubey 2009).

Dentro de este contexto, resulta importante considerar que uno de los factores clave dentro del sector transporte y logística no son los bienes transportados, sino la calidad y cualificación de sus trabajadores, ya que se requiere de un servicio rápido, responsable y que asegure seguimiento para su efectividad (Nyaga 2017; PWC Global 2017). Estos requerimientos generan una significativa demanda en los transportistas, quienes deben asegurar su participación y asistencia a fin de no perjudicar la operación, así como demostrar altos niveles de productividad que garanticen su permanencia en la organización (PWC Global 2017).

En respuesta a estas demandas, los trabajadores de este sector ven necesaria su asistencia permanente a su centro de labores, lo cual origina así el fenómeno conocido como presentismo, que implica la asistencia al trabajo pese a presentar malestares o problemas de salud por los que podrían disponer de una licencia médica (Aronsson *et al.* 2000; Demerouti *et al.* 2009).

La relevancia del presentismo ha ido en ascenso en los últimos años, debido a las afirmaciones que indican que estar en el trabajo mientras se está enfermo genera una pérdida de productividad mucho mayor que el absentismo (Hemp 2004). Pese a ser una situación crítica y costosa para las organizaciones, su identificación es difícil de determinar debido a que no se revela directamente, salvo a través de la manifestación directa del empleado (Munro 2007). Es así que son múltiples los estudios realizados con la finalidad de mitigar la incidencia del presentismo, a partir de la gestión de demandas laborales o de recursos propios de la persona, relacionados a su incremento o disminución; sin embargo, estos no abordan la capacidad de la persona para afrontar su situación

de enfermedad y lograr ser productivo a pesar de la adversidad (Grinyer y Singleton 2000; McKevitt *et al.* 1997; Demerouti *et al.* 2009; Koopman *et al.* 2002; Roe 2003).

El presentismo y su relación con la productividad han sido ampliamente estudiados, y se ha identificado como un aspecto clave de su relación la gestión de la salud de los trabajadores, cuya ejecución presenta una significativa reducción de costos en un corto plazo. Sin embargo, los altos costos en el cuidado de la salud de los trabajadores hacen necesaria la identificación de otros factores asociados al logro de la productividad en situación de enfermedad (Koopman *et al.* 2002; Bunn *et al.* 2001; Serxner *et al.* 2001; House *et al.* 1988; Berkman *et al.* 2000; Uchino 2004). Así, se propone el apoyo social percibido como una variable de alta repercusión en la salud de las personas, dotadora de recursos personales y capaz de influir en la productividad en situación de presentismo (Sloan *et al.* 2013; Edwards y Rothbard 1999; Pritchard y Karasick 1973; Yang *et al.* 2015).

El apoyo social percibido, entendido como la creencia de una persona sobre el soporte disponible para sí, presenta diversos modos de manifestarse: a través de los supervisores, los compañeros de trabajo e, incluso, la organización en sí misma (Sarason *et al.* 1990; LaRocco *et al.* 1980; Eisenberger *et al.* 1986). Cada una de estas fuentes de apoyo ha mostrado tener diferentes resultados en la generación de recursos que permitan enfrentar situaciones estresantes como las enfermedades, dependiendo de la situación en la que se presenten. Esto quiere decir que no todas las fuentes de apoyo social serán efectivas para cada contexto (Hobfoll 1985; Hlebec *et al.* 2009; Yang *et al.* 2015).

Tomando en consideración estas premisas, la presente investigación pretende examinar el impacto del apoyo social entendido a partir del apoyo de pares, supervisor y organización, en el presentismo.

2. Problemática del estudio

El sector de transporte y logística constituye un conglomerado de actividades comerciales con atributos operativos y técnicos propios, tales como los costos de transporte, capacidad, eficiencia, fiabilidad y velocidad (Díaz Fuentes 2014). Estas actividades demandan colaboradores en constante operación, alta concentración, enfoque y asistencia; en las que, su desempeño repercute tanto en la productividad de los colaboradores como de la organización (PWC Global 2017).

Particularmente, el Perú, según el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, se encuentra en el puesto 71 de 160 países a nivel mundial, y en el puesto 10 de 23 países de América Latina, generando costos que representan el 12,6% del PBI. Esto presenta un desempeño medio, no consistente o bueno, a comparación de países como Chile, Panamá y México, que presentan no solo un desempeño bueno y consistente sino también un ahorro de hasta US\$ 2.000 millones al año (Banco Mundial 2017). En este sentido, es un sector que requiere mejorar desde diferentes aristas; una de ellas es la eficiencia de sus trabajadores (PWC Global 2017).

El presentismo, por su parte, es una situación inadvertida y ocurre en más del 50% de la fuerza laboral a nivel mundial, que, de acuerdo a múltiples estudios, implica costos mayores a los US\$ 150.000 millones cada año, un costo mayor al originado por los trabajadores que se ausentan por enfermedad. Esto se atribuye a que una persona en enfermedad no es tan productiva como una persona sana, puesto que su concentración disminuye (Roe 2003; Hemp 2004; Levin-Epstein 2005; Koopman *et al.* 2002).

En este contexto, las investigaciones sostienen que la concentración de los trabajadores en su labor implica aspectos cognitivos, emocionales y conductuales. En este sentido, es factible que una persona que refuerce estos aspectos pueda sobreponerse a la adversidad de su malestar para lograr ser productiva. Tomando esto en consideración, resulta importante analizar variables asociadas a este fortalecimiento del empleado, como el apoyo social percibido (Koopman *et al.* 2002; Yang *et al.* 2015). Asimismo, resulta necesario especificar qué fuente de apoyo social (apoyo de la organización, el supervisor y los pares) es la más efectiva en el logro de un presentismo productivo.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

- Identificar si el apoyo social percibido, ofrecido por la organización, supervisores y pares, predicen el presentismo en una empresa de transporte y logística

3.2 Objetivos específicos

- Determinar los niveles de presentismo en los trabajadores de una empresa de transporte y logística

- Determinar los niveles de apoyo social percibido, ofrecido por la organización, supervisor y pares, en trabajadores de una empresa de transporte y logística
- Identificar qué fuente de apoyo social percibido predicen el presentismo en trabajadores de una empresa de transporte y logística

4. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el nivel de presentismo en los trabajadores de la empresa de transporte y logística?
- ¿Cuáles son los niveles percibidos de apoyo social de la organización, supervisores y pares, en la empresa de transporte y logística?
- ¿El apoyo social de la organización, los supervisores y los pares predicen el presentismo en la empresa de transporte y logística?

5. Hipótesis

- H1. El apoyo social de la organización, supervisores y pares predicen el presentismo en la empresa de transporte y logística.

6. Justificación

Según estimaciones de PWC, para 2030 el comercio mundial de bienes y servicios se multiplicaría por tres o más, hasta llegar a los US\$ 27 trillones, lo que significa presión y necesidad de atención para el sector de transporte y logística, que debe garantizar que los bienes y los servicios lleguen correctamente a su destino. En Perú, en 2016 la actividad económica registró un crecimiento anual de 3,90%, sustentado en el crecimiento de distintos sectores entre los que el sector de transporte, almacenamiento, correo y mensajería contribuyó con 0,18 puntos, lo cual representó un incremento de 3,43% con respecto al periodo anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016). Pese a esto, son pocas las investigaciones que abordan este sector, por lo que resulta importante abordarlo como campo de estudio. En tal sentido, esta investigación se realiza con el propósito de identificar y entender el fenómeno del presentismo en este sector, así como el impacto que tiene en el mismo la percepción de apoyo social ofrecido por los supervisores, los pares y la propia organización.

Los resultados de esta investigación permitirán identificar y gestionar las fuentes de apoyo social con impacto en la concentración de los trabajadores, y les permitirá afrontar situaciones de

enfermedad exitosamente con el fin de ser productivos; así, prevalecerá la existencia de un presentismo productivo.

7. Alcance del estudio

La presente investigación considera como muestra de estudio a colaboradores de una empresa de servicio de transporte y logística, rubro en el que la dinámica de trabajo involucra y destaca la necesidad de apoyo social de los supervisores, los pares y de la propia organización. Así, este contexto resulta propicio para identificar los niveles de apoyo social percibido de los pares, del supervisor y de la organización, así como el impacto de estos sobre el presentismo. Cabe señalar que existe evidencia de investigaciones previas que han relacionado el presentismo con algunas de estas fuentes de apoyo social en el trabajo en diferentes muestras, lo que proporciona un marco de referencia importante para esta investigación.

Finalmente, este es un estudio explicativo, por lo que pretende no solo describir los conceptos abordados en la muestra, sino también revelar una predicción, una explicación y una dirección de estas variables.

8. Limitaciones del estudio

Existe cierta ambigüedad en la definición del presentismo en cuanto a su naturaleza positiva o negativa, así como el carácter subjetivo de su medición y las pocas investigaciones previas que hayan abordado este concepto en relación con el apoyo social de supervisores, pares y de la propia organización. Esto vuelve complejo su abordaje y limita la disponibilidad de evidencia empírica. La naturaleza transversal de la investigación impide realizar un estudio detallado de cómo cambia y fluctúa con el tiempo la muestra, por lo que solo permite obtener conclusiones en un momento determinado. Finalmente, al tratarse de una investigación realizada solo en una empresa, los resultados presentados no podrán ser generalizables.

Capítulo II. Marco teórico

1. Presentismo

1.1 Definición conceptual de presentismo laboral

El presentismo fue introducido por primera vez en la literatura como un antónimo del ausentismo; es decir, se asoció a una asistencia permanente al trabajo. Sin embargo, a partir de 1980, su estudio dotó de mayor complejidad al concepto y dio a conocer diferentes aproximaciones teóricas que finalmente generaron confusión sobre su comprensión (Johns 2010). Existen principalmente dos vertientes de estudio: una planteada por europeos expertos en administración y salud ocupacional, quienes se interesaron en el estudio de la frecuencia del presentismo como resultado del estrés proveniente de la inseguridad laboral que generan las reingenierías y reducciones de personal; y la segunda, planteada por médicos y expertos norteamericanos en salud ocupacional, quienes se interesaron en las repercusiones del presentismo en la productividad (Aronsson *et al.* 2000; Koopman *et al.* 2002; Zhou *et al.* 2016). En este sentido, los primeros buscan mitigar este comportamiento y los segundos, minimizar sus efectos en la productividad. Pese a presentarse diferentes aproximaciones a este concepto, los investigadores coinciden en que el presentismo sería «ir a trabajar mientras se está enfermo» (Aronsson *et al.* 2000; Johns 2010).

1.2 Definiciones y modelos de presentismo

Durante los últimos veinte años, diversos autores han desarrollado distintos modelos que permiten abordar y comprender a la variable presentismo, entendiéndola desde las perspectivas previamente descritas. A continuación, se presentan los modelos más relevantes.

1.2.1 Modelo de presentismo y productividad (Koopman *et al.* 2002)

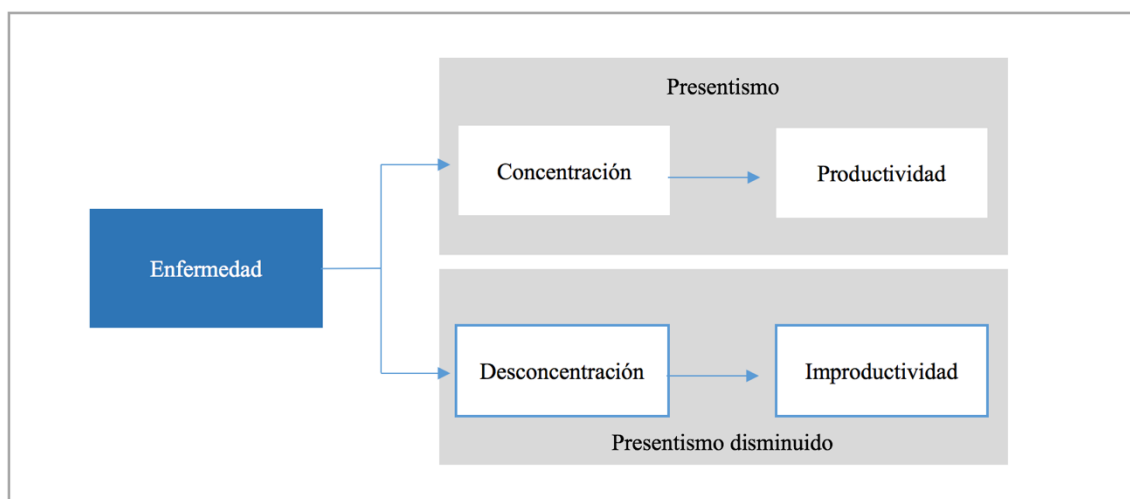
El modelo de presentismo y productividad es extraído de la investigación realizada por Koopman *et al.* (2002), cuya finalidad fue desarrollar y probar un instrumento (*Stanford Presenteeism Scale* - SPS) para medir la habilidad de un individuo para concentrarse y ser productivo a pesar de haber asistido a trabajar con algún malestar o enfermedad. En este sentido, el autor señaló la existencia de un presentismo disminuido cuando los trabajadores asisten a trabajar en estado de enfermedad y tienen un resultado negativo en su productividad; en cambio, denominó presentismo a la capacidad de concentración en estado de enfermedad; así, los trabajadores pueden estar

involucrados cognitiva, emocional y conductualmente con su trabajo, y ser capaces de lograr los resultados de trabajo.

Su propuesta parte de una necesidad organizacional básica, referida a mantener un alto grado de productividad en las personas, sosteniendo la necesidad de reducir los niveles de absentismo existentes, debido a las repercusiones que provoca en la productividad individual y del equipo (Koopman *et al.* 2002). En ese sentido, se sostuvo que, mejorando la salud y bienestar de los trabajadores, se conseguiría reducir su absentismo y lograr mejores niveles de productividad (Cockburn *et al.* 1999; Cady *et al.* 1998; Testa y Simonson 1998; Adelsberg 1997).

De este modo, el instrumento que elaboraron Koopman *et al.* (2002), y que presenta altos niveles de confiabilidad y validez, así como muy buenas características psicométricas que le permite ser aplicable a diferentes contextos organizacionales, logra medir la capacidad autopercebida de concentración de los trabajadores para ser productivos en dos aspectos: en el proceso de realización del trabajo y en su resultado, como se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Modelo de presentismo y productividad



Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2.2 Modelo de flexibilidad de la enfermedad (Johansson y Lundberg 2004)

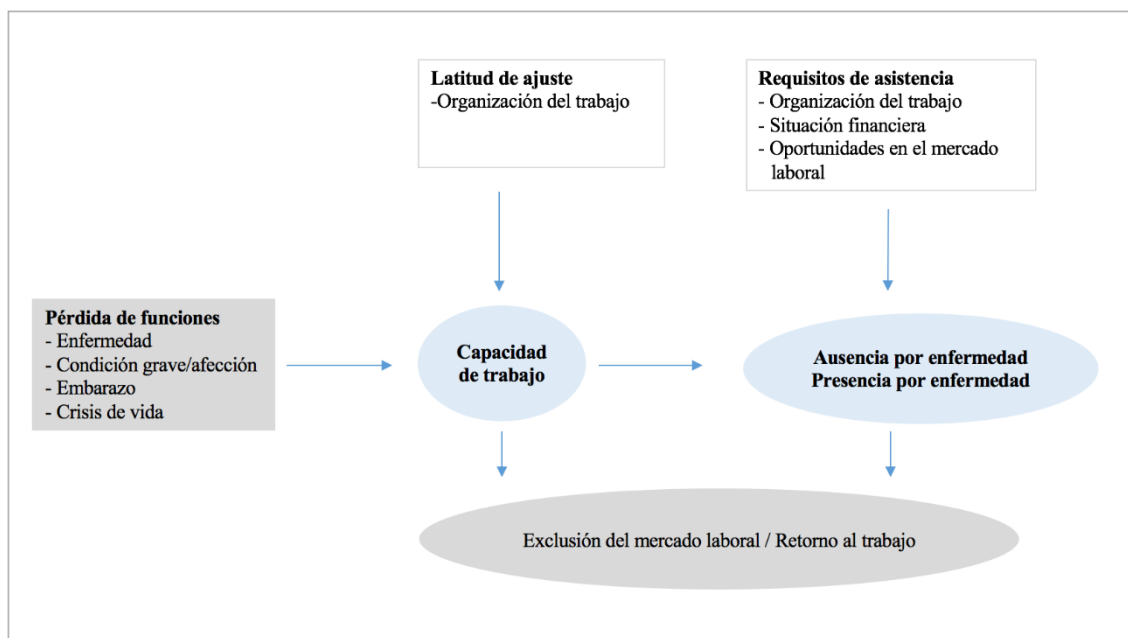
Este modelo parte de la concepción del presentismo como la asistencia al centro de labores a pesar de que el trabajador pueda sentirse poco saludable o experimentar alguna otra situación que normalmente lo llevaría a ausentarse. Johansson y Lundberg (2004), los autores de este modelo, sostuvieron que las personas toman una decisión consciente de ausentarse o asistir a trabajar

cuando están enfermas, fijando como punto de partida de esta decisión un malestar real de salud con razones objetivas basadas en la fisiología. A este punto de partida lo denominan pérdida de función.

Esta pérdida de función afectará la habilidad para trabajar; sin embargo, tal habilidad también estará determinada por las condiciones de trabajo que las personas encuentren, puesto que algunos trabajos son más demandantes y estresantes (latitud de ajuste baja), mientras que otros marcan un ritmo más lento y tranquilo (latitud de ajuste alta). Los autores señalaron el concepto de latitud de ajuste como un aspecto central dentro del modelo, refiriéndose a las oportunidades que las personas tienen para reducir su esfuerzo laboral cuando están enfermas. Mientras mayor sea la latitud de ajuste, la habilidad para trabajar será menos afectada (Johansson y Lundberg 2004).

Finalmente, Johansson y Lundberg (2004) señalaron que, aunque las personas eligen ausentarse cuando su habilidad para trabajar es baja, existen otras causas que también influyen en esta decisión. Es así que proponen el concepto de “requisitos de asistencia”, que se refiere a las consecuencias negativas de la ausencia tanto para sí mismos como para sus compañeros, clientes, subordinados, etc. Dentro de este concepto, también se consideran una débil situación financiera o una débil posición en el mercado laboral como aspectos que influyen en la decisión de asistir a trabajar. A continuación, en el Gráfico 2, se observa el modelo de flexibilidad de la enfermedad propuesto por Johansson y Lundberg.

Gráfico 2. Modelo de flexibilidad de la enfermedad (Johansson y Lundberg 2004)



Fuente: Johansson y Lundberg, 2004.

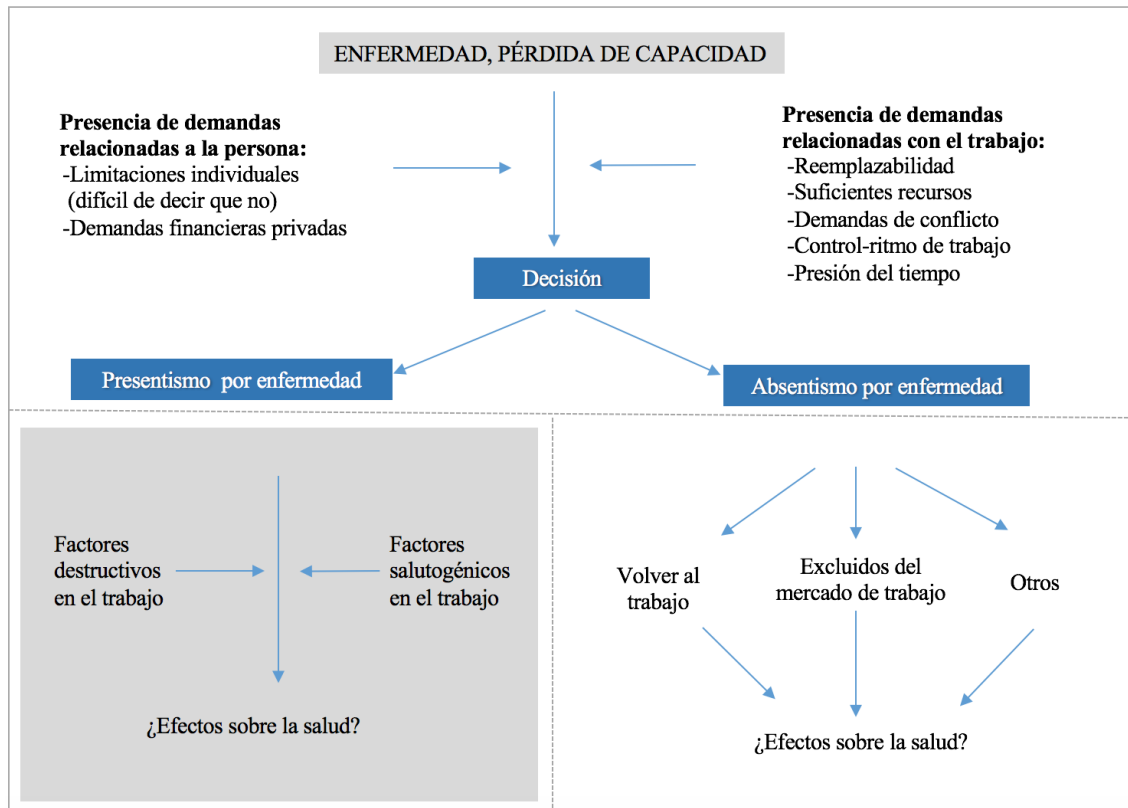
1.2.3 Modelo de presencia en enfermedad (Aronsson y Gustafsson 2005)

Aronsson *et al.* (2000) elaboraron una metodología para medir la asistencia a laborar en estado de enfermedad a través de la frecuencia con la que los trabajadores adoptaban esta conducta. Para ello, propusieron la realización de una pregunta específica cuya finalidad era identificar dicha frecuencia, encontrar la relación entre esta y diferentes tipos de trabajo y características demográficas, e identificar qué características mostrarían las personas con mayores niveles de presentismo en enfermedad. El estudio realizado, así como su metodología, fueron pioneros para explorar la variable presentismo en enfermedad, y sirvió como recurso al modelo posterior de Johansson y Lundberg (2004) previamente descrito.

Posteriormente, Aronsson y Gustafsson (2005) esbozaron una propuesta para explicar el presentismo, tomando para ello parte del modelo de flexibilidad de la enfermedad de Johansson y Lundberg (2004); a su propuesta la denominaron modelo de presencia en enfermedad. De acuerdo con ambos autores, el presentismo en enfermedad es un fenómeno por el cual las personas, a pesar del malestar y deterioro de su salud, deciden asistir a trabajar. Sobre la base de resultados empíricos, estos autores determinaron como punto de partida la enfermedad y la pérdida de capacidad, como determinantes fuertes y directos del ausentismo como del presentismo (Aronsson y Gustafsson 2005).

Sin embargo, sostuvieron que, además de la enfermedad, debían considerarse otros factores que podrían aumentar o disminuir el riesgo de presentismo o ausentismo. En una primera sección de su modelo, hicieron referencia a estos factores, llamados demandas de asistencia o presión de asistencia, que podían estar relacionados con el trabajo o con las circunstancias personales (Aronsson y Gustafsson 2005). En la segunda sección del modelo, en el segmento referido al presentismo, el modelo propone que la interacción o equilibrio entre factores salutogénicos y factores destructivos del trabajo podrían provocar consecuencias sobre la salud futura de los trabajadores. En el Gráfico 3, se puede observar el modelo de presencia en la enfermedad descrito.

Gráfico 3. Modelo de presencia en la enfermedad (Aronsson y Gustafsson 2005)



Fuente: Aronsson y Gustafsson, 2005.

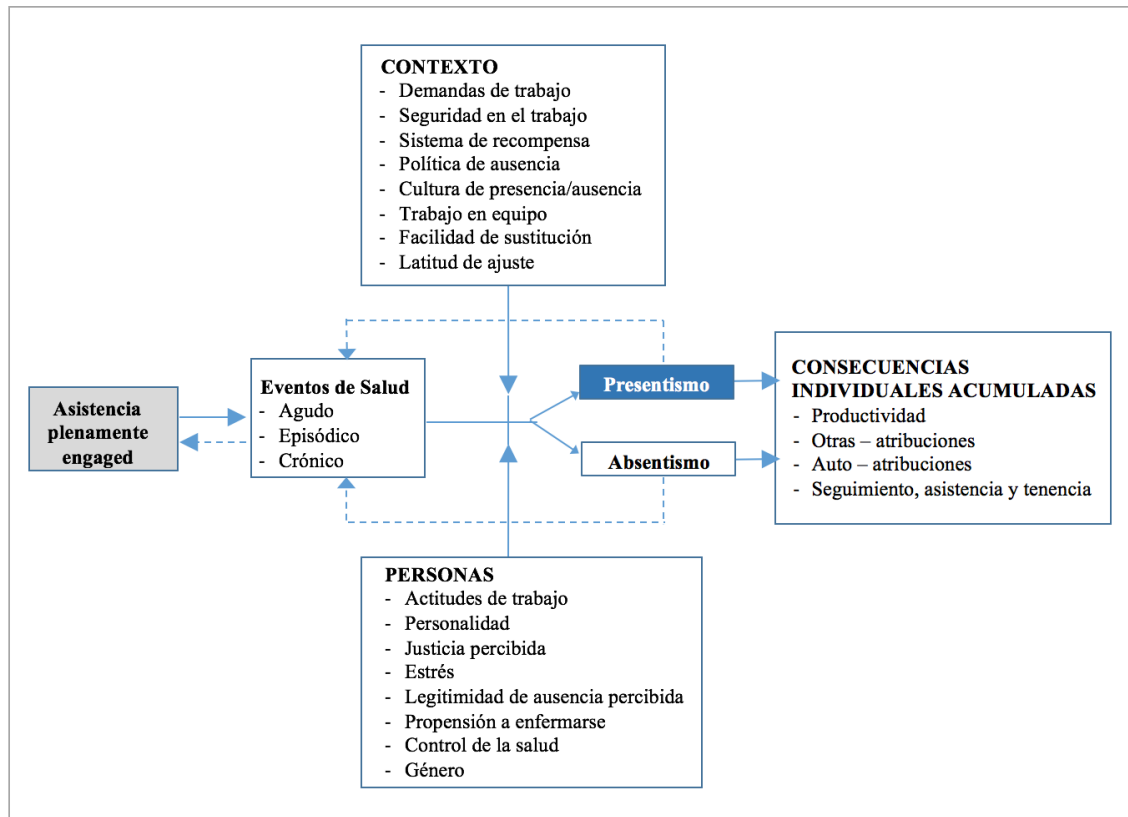
1.2.4 Modelo dinámico de presentismo y absentismo (Johns 2010)

Este modelo tiene como punto de partida el estado ideal de presencia en el trabajo de un individuo (ver Gráfico 4), el cual se ve interrumpido por un "evento de salud" que puede ser de tipo agudo (por ejemplo, la gripe), episódico (por ejemplo, migraña) o crónico (por ejemplo, el inicio de la diabetes), que, en caso de ser extremo, determinará el ausentismo. Sin embargo, ante la existencia de casos médicos menos extremos (de tipo físico o emocional), en los que la naturaleza del evento de salud no sean un indicador suficiente para determinar el presentismo o ausentismo, será necesaria la consideración y análisis de factores personales y del contexto para esta determinación (Johns 2010).

En relación con el contexto, factores tales como la inseguridad laboral, las estrictas políticas de asistencia, el trabajo en equipo, los clientes dependientes, una cultura de asistencia positiva y la latitud de ajuste en el trabajo tienden a propiciar el presentismo, mientras que la facilidad de reemplazo favorece el ausentismo. Por su parte, los factores personales, como una actitud positiva, la personalidad y el género, influirían en la aparición del presentismo (Johns 2010).

Además, las líneas de puntos en el modelo muestran el impacto potencial del presentismo o absentismo sobre los eventos de salud y el comportamiento posterior de asistencia. Por ejemplo, un par de días de ausencia podría aliviar el problema de salud y conducir a un estado ideal de presencia. Por otra parte, varios días de presentismo podrían exacerbar el evento de salud y originar un posterior absentismo (Johns 2010).

Gráfico 4. Modelo dinámico de presentismo y ausentismo (Johns 2010)



Fuente: Johns, 2010.

1.2.5 Modelo de conservación de recursos (Hobfoll 1989)

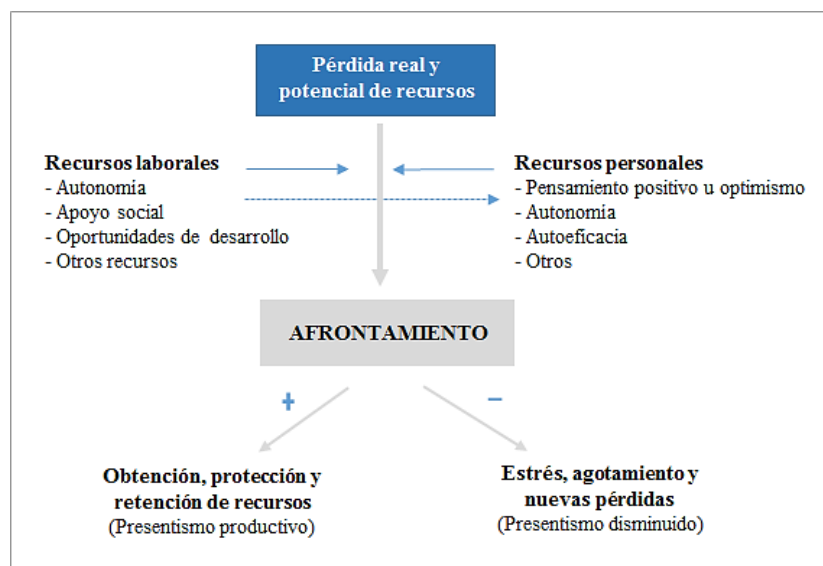
El modelo de conservación de recursos o modelo de COR por sus siglas en inglés, fue propuesto por Hobfoll (1989) para explicar la reacción de afrontamiento de los individuos frente a situaciones estresantes, sosteniendo a su vez que los individuos se encuentran en una búsqueda permanentemente de obtención, retención y protección de sus recursos a fin de alcanzar sus objetivos. En tal sentido, y con base en la teoría de conservación de recursos, los individuos son definidos como los propios gestores de sus recursos, ante la pérdida real o potencial de estos, así como ante la ausencia de ganancias por los recursos invertidos. Es así que estos tres factores en su conjunto al no ser atendidos pueden dar lugar al estrés y sus posteriores consecuencias.

En este sentido, la pérdida de recursos constituye el punto principal de este modelo que, a su vez, plantea que el incremento de recursos genera un contexto de posibilidades para prevenir o atender las circunstancias de pérdida, que darían lugar al estrés y sus consecuencias negativas sobre el desempeño laboral (Hobfoll 2001).

A partir de esto, se identificaron dos categorías de recursos. La primera, conformada por los recursos personales como la autonomía, actitud o pensamiento positivo de los individuos, que les permiten controlar e impactar exitosamente en su contexto para alcanzar sus metas, protegerse de las amenazas y estimular su crecimiento y desarrollo (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson 2003). La segunda categoría por su parte, alude a los recursos laborales de tipo físicos, sociales, psicológicos y organizacionales que posibilitan el afrontamiento de las demandas laborales y las circunstancias de pérdida (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli 2000); asociándose positivamente la mayor disponibilidad de estos con un mejor afrontamiento de las pérdidas reales y potenciales de recursos (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson 2003).

En consecuencia, y al igual que en las circunstancias que dan lugar al estrés, este modelo podría explicar el presentismo dado la pérdida real de la condición óptima de salud y la presencia en el trabajo a pesar de ello, generándose con ello riesgos de pérdidas potenciales futuras e insatisfacción por las retribuciones obtenidas, agudizadas si no se dispone de recursos laborales suficientes.

Gráfico 5. Modelo de conservación de recursos (Hobfoll 1989)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

A partir de la revisión de los modelos presentados, puede establecerse un consolidado de las definiciones de presentismo que sustentan cada planteamiento (ver Tabla 1).

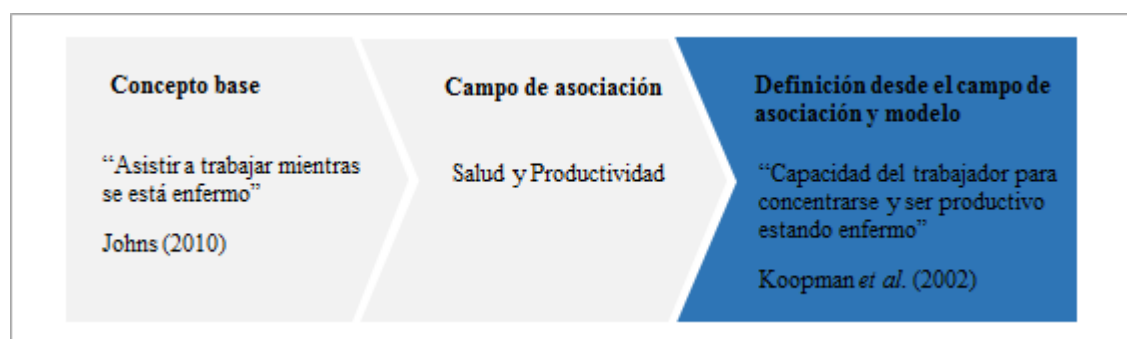
Tabla 1. Síntesis de definiciones y modelos de presentismo

Autor	Definición
Koopman <i>et al.</i> (2002)	Presentismo disminuido: estar físicamente presente en el trabajo y ofrecer una baja productividad
Johansson y Lundberg (2004)	Presentismo: asistir a trabajar a pesar de sentirse poco saludable o experimentar alguna otra situación que normalmente lo llevaría a ausentarse
Aronsson y Gustafsson (2005)	Presentismo en enfermedad: fenómeno por el cual las personas, a pesar del malestar y deterioro de su salud, deciden asistir a trabajar
Johns (2010)	Presentismo: asistir al trabajo mientras se está enfermo
Hobfoll (1989)	Pérdida de salud y presentismo: Estado o condición de pérdida real y potencial de recursos a causa de enfermedad, que afecta el afrontamiento y respuesta individual frente a las demandas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Si bien estas definiciones guardan cierta similitud, la presente investigación adoptará la definición de presentismo propuesta por Johns (2010), es decir, «asistir a trabajar mientras se está enfermo», ya que es ampliamente compartida en la investigación vigente, y no adscribe motivos ni consecuencias al presentismo (Johns y Nicholson 1982). Asimismo, se adopta el modelo de Koopman *et al.* (2002), quien propuso la medición del presentismo en asociación con la productividad, es decir, la habilidad del trabajador para concentrarse y ser productivo estando enfermo como se muestra en el gráfico 6. Esto se debe a la poca atención de las investigaciones con respecto a las intervenciones organizacionales que pueden ayudar a mitigar la pérdida de productividad de los empleados que asisten a trabajar con enfermedad (Zhou *et al.* 2016), cuando estas investigaciones constituyen un espacio de oportunidades y desarrollo a nivel de investigaciones y para la mejora de la gestión de las áreas de recursos humanos.

Gráfico 6. Abordaje conceptual del presentismo



Fuente: Elaboración propia, 2017.

De esta manera, la investigación consideró las siguientes premisas:

- Mide el presentismo como una variable vinculada a la salud y a la productividad (Koopman *et al.* 2002).
- Utiliza un instrumento de medición de presentismo, con excelentes propiedades psicométricas (alta validez concurrente, alta validez discriminante y alta validez de criterios) (Koopman *et al.* 2002).
- Contempla al presentismo como una variable que puede ser influida por el contexto organizacional del trabajador (Johns 2010).

Tomando estas premisas en consideración, se establecieron las posibles relaciones entre el apoyo organizacional percibido, el apoyo del supervisor, el apoyo de pares y el presentismo. Sin embargo, se realizó preliminarmente una revisión del concepto presentismo dentro del tipo de muestra que utilizó este estudio: el sector transporte y logística.

1.3 Presentismo en el sector transporte y logística

Una parte importante del flujo de actividad económica y social se deriva de los sectores de transporte y del desempeño logístico de las naciones, regiones y personas (Arvis *et al.* 2012). Este sector desempeña un papel importante en el desarrollo de la economía, como uno de los principales sectores comerciales y financieros que proporcionan comunicación entre individuos, empresas y Gobierno (Chan *et al.* 2006). En el pasado, la industria postal solía involucrar el transporte físico de una “comunicación física”, que contemplaba la entrega de paquetes y correo. Sin embargo, la industria ha evolucionado, y ha surgido una tecnología emergente basada en la convergencia de las telecomunicaciones, la radiodifusión y la publicidad; así, cambió el panorama de las comunicaciones físicas, y se incorporaron los servicios tradicionales de correos, servicios de mensajería, servicios de carga y servicios electrónicos (Grünert y Sebastián 2000).

De esta manera, hoy en día las empresas de transporte y logística deben ofrecer un servicio confiable, rápido, y dedicado a la entrega de paquetes y documentos en todo el mundo. Una creciente necesidad de envíos de entrega urgente produjo que este mercado se desarrollara hasta lo que hoy se conoce como servicios de *courier*. Productos como piezas de recambio urgentes, perecederos, documentos comerciales y paquetes de comercio electrónico han establecido las exigencias sobre el nivel de servicio hacia una mayor interacción con el cliente y una mayor agilidad en los tiempos de entrega (De La Guardia *et al.* 2016).

Por otro lado, a pesar de que este trabajo ofrece un conjunto de aspectos motivacionales como independencia, oportunidad para viajar, un ingreso decente y el placer de manejar, implica un significativo conjunto de aspectos frustrantes como estar lejos de casa, los aumentos en el precio del combustible, la falta de entrenamiento, las presiones en las regulaciones de normas gubernamentales, los horarios de trabajo, los problemas con la carga y la descarga de productos, el aburrimiento, el poco respeto hacia el tipo de trabajo, y el estrés resultante de largos viajes (Johnson *et al.* 2009; Williams y George 2013; Dubey y Gunasekaran 2015).

En este contexto de altas exigencias en cuanto a la productividad, la calidad y los costos del servicio, así como aspectos frustrantes con respecto al trabajo en sí mismo, el presentismo sería un factor de riesgo para alcanzar estas metas, pues afecta la productividad individual de los trabajadores y de la organización en su conjunto, a causa de los efectos que la presencia de un colaborador enfermo puede originar para los intereses de la organización y del trabajador respecto de sus condiciones de salud y de sus labores (Aronsson *et al.* 2000). Las pérdidas de productividad pueden manifestarse en un retraso en el cumplimiento del trabajo, la dificultad para el análisis adecuado, la dificultad para concentrarse, y provocar errores o fallos, y no ser capaz de sobrellevar la carga física del trabajo (Sanderson y Cocker 2013; Widera *et al.* 2010).

Las investigaciones sobre el presentismo en el sector transporte y logística han tenido como propósito describir la incidencia de este fenómeno, la identificación de factores asociados a su ocurrencia, y las repercusiones del mismo en la productividad y los resultados. A continuación, en la Tabla 2, se sintetizan los resultados hallados.

Tabla 2. Investigaciones previas

Investigadores	Participantes	Hallazgos
Aronsson y Gustafsson (2000)	3.801 trabajadores de Suecia (124 conductores y operadores de transporte)	Se encontró una incidencia del 35% de presentismo en conductores y operadores de transporte, un nivel de presentismo mayor en comparación con otros grupos ocupacionales (secretarias, ingenieros o secretarias).
Da Silva <i>et al.</i> (2010)	83 trabajadores de una empresa <i>courier</i> en Brasil	A mayor antigüedad y edad, se presenta mayor presentismo.
O' Connor (2015)	11.000 trabajadores en Gran Bretaña pertenecientes a diferentes profesiones entre las cuales figura el trabajo en logística	Se identificó que en esta profesión se pierden 20,8 días al año en ausencias y presentismo, de los cuales 18,3 días corresponden al presentismo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo a los estudios referidos, es posible notar que el sector de transporte y logística en diferentes países alberga posibilidades de existencia del presentismo en sus trabajadores. Pese a que estos estudios revelaron un conjunto de variables relacionadas con el presentismo, en esta investigación se presentan otros aspectos asociados con la mitigación del impacto negativo del presentismo sobre la productividad de las organizaciones, y la propia salud y bienestar de los trabajadores. La revisión realizada no identificó estudios de presentismo en empresas peruanas de transporte y logística. Asimismo, no se identificaron estudios que aborden al presentismo asociada a la productividad en este sector.

1.4 Factores que inciden en el presentismo

Diversos estudios se han realizado a fin de entender qué factores influyen en que una persona asista a trabajar estando enferma; sin embargo, para fines de la presente investigación se dará atención a las investigaciones que abordan al presentismo en asociación con la productividad. Siguiendo la línea de Koopman *et al.* (2002), se presentan a continuación los factores que influyen en que una persona que asista a trabajar con algún malestar consiga sobreponerse a esta situación para ser productiva y alcanzar sus metas. Es posible agrupar las investigaciones en función de dos tipos, aquellas basadas en el entorno de la persona y aquellas basadas en factores individuales propios de la persona.

1.4.1 Factores individuales y el presentismo

Con respecto a los factores individuales asociados al presentismo, resaltan enfermedades psicológicas como la depresión, la cual muestra efectos muy negativos en la productividad de un trabajador en presentismo (Lee 2010); asimismo, se identificó que el *burnout* también socaba la productividad reduciendo la concentración para afrontar la enfermedad; también se detectó que el logro personal mostraba un efecto positivo en la productividad en estado de enfermedad (Borges *et al.* 2016).

1.4.2 El entorno y el presentismo

Estar enfermo constituye una amenaza al desempeño laboral (Wright y Cropanzano 1998). En efecto, todo empleado que está expuesto a este tipo de situación tiende a sentir estrés psicológico, puesto que está preocupado en cómo su enfermedad influirá en la calidad y cantidad de su trabajo (Demerouti *et al.* 2009). Este estrés podría influir en la productividad; sin embargo, de acuerdo a

la teoría de conservación de recursos, esto dependerá del modo en que las personas utilicen estrategias para conservar sus recursos en estas situaciones (Zhou *et al.* 2016).

De acuerdo a la teoría del procesamiento de la información social, los trabajadores se apoyan en otros miembros de la organización como fuentes importantes de información sobre las expectativas de su rol (Salancik y Pfeffer 1978; Thomas y Griffin 1983). Esto es particularmente importante en empleados que trabajan estando enfermos, ya que la enfermedad reduce sus recursos físicos, cognitivos y psicológicos. De este modo, los trabajadores enfermos, con el fin de preservar sus recursos, recurren a recursos externos como el apoyo social para poder completar sus tareas (Hobfoll 2001). Así, el apoyo social ayuda a los trabajadores a adoptar estrategias para enfrentar el logro de sus tareas en situación de enfermedad (Zhou *et al.* 2016). En línea con ello, la presente investigación se concentrará en el estudio del apoyo social de los supervisores, los pares y la organización en relación con el presentismo.

2. Apoyo social

El apoyo social presenta diferentes aproximaciones. Una de sus concepciones iniciales fue propuesta por Cobb (1976), quien lo definió como la información que lleva al sujeto a creer que es cuidado y amado, estimado y valorado, y que pertenece a una red de comunicación y obligaciones mutuas. Otro autor que contribuyó con el desarrollo de este concepto fue Caplan (1974), quien sostuvo que el apoyo social ejercía un impacto positivo sobre la salud y el bienestar de las personas.

Por otro lado, un importante aporte ofrecido por Barrera (1986) fue el agrupamiento de las definiciones de este constructo en tres grupos: aquellas referidas a conexión social, las referidas al apoyo social percibido y las referidas al apoyo social recibido. Particularmente, la percepción de apoyo social percibido es una de las conceptualizaciones más importantes y hace referencia a la valoración cognitiva de cada persona sobre el modo en que se conecta con otros, enfatizando la percepción sobre si el apoyo está o no disponible cuando lo necesita. En este sentido, los individuos con alta percepción de apoyo sentirán que las personas de sus redes sociales les ofrecen los recursos que necesitan en el momento indicado, lo que repercute así en su bienestar (Dunkel-Schetter y Bennett 1990).

Dentro del contexto laboral, el apoyo en el trabajo ha sido visto como un constructo con múltiples aristas. Algunos autores lo entienden como un comportamiento interpersonal entre un proveedor

y un receptor dentro de una situación específica, dentro de la cual el proveedor ofrece apoyo de tipo emocional, informacional o material, a fin de mejorar la motivación, el desempeño y la efectividad del receptor (Bhanthumnavin 2003). Por su lado, King *et al.* (1995) lo definieron como el conjunto de comportamientos de apoyo instrumental y emocional provenientes de la organización, el supervisor, los compañeros y la familia hacia los trabajadores. Para fines de esta investigación, se abordó el apoyo proveniente de la organización, el supervisor y los compañeros.

3. Apoyo organizacional percibido

El estudio del apoyo organizacional percibido toma como base la teoría de intercambio social, puesto que un contrato de trabajo es percibido como un intercambio de esfuerzo y lealtad ofrecidos por el empleado a cambio de beneficios tangibles y recursos sociales brindados por la organización (Cropanzano y Mitchell 2005). Además, considera la norma de reciprocidad que propuso Gouldner (1960), acerca de que los trabajadores mostrarán una contribución positiva en la medida que sientan que reciben un buen trato por parte de la organización.

Basados en estas teorías, Eisenberger *et al.* (1986) sostuvieron que los empleados desarrollan una percepción global sobre el grado en que la organización valora sus aportes y se preocupa por su bienestar, y denominaron a esto apoyo organizacional percibido (POS, por sus siglas en inglés). Los empleados muestran un comportamiento consistente de acuerdo a su percepción de hasta qué punto la organización aprecia sus contribuciones y les retribuye según las circunstancias (Eisenberger *et al.* 1990; Eisenberger *et al.* 1986; Shore y Tetrick 1991; Shore y Wayne, 1993).

La percepción de apoyo organizacional tiene sustentos psicológicos basados en el sentido de obligación y la identificación con la organización, los cuales se deben a la reciprocidad con el trato recibido, y el cuidado y el respeto que reciben por parte de la organización, respectivamente (Rhoades y Eisenberger 2002).

Una adecuada gestión del apoyo organizacional implicaría el desarrollo de la confianza, el cumplimiento de obligaciones, la reducción de la rotación, el aumento del compromiso, el aumento del desempeño, el surgimiento de conductas extra rol, el apoyo al supervisor, entre otras (Eisenberger *et al.* 2001; Wayne *et al.* 1997).

En esta línea de ideas, es factible considerar que la percepción de apoyo organizacional podría contribuir positivamente en el presentismo, es decir, logrando que las personas afronten la enfermedad para ser productivas en reciprocidad del trato recibido.

3.2 Apoyo organizacional percibido y presentismo

El estudio del apoyo organizacional percibido y el presentismo se ha concentrado en la reducción de la frecuencia del presentismo en lugar de la reducción de su impacto en la productividad (Brockerman y Laukkanen 2009; Grinyer y Singleton 2000). Sin embargo, ha sido posible identificar que la ausencia de apoyo organizacional tiene un impacto en el *burnout*, y este último repercusiones significativas y negativas en la productividad que se muestran en el presentismo (Cao *et al.* 2016; Ferreira y Martínez 2012).

El apoyo organizacional percibido ejerce también impacto directo en el incremento del compromiso organizacional, lo que genera así que las personas sientan la obligación de ir a trabajar como símbolo de lealtad a la organización, incluso estando enfermas. Si bien este estudio no especifica el impacto del compromiso en la productividad, explica el impacto que esta variable produce al incrementar la frecuencia de la conducta de presentismo (Hansen y Andersen 2008).

Finalmente, el apoyo organizacional también repercute en conductas de ciudadanía organizacional, que, de acuerdo a algunos estudios, es una forma de demostrar presentismo (Johns 2010). Estos resultados son coherentes con la teoría de reciprocidad, que señala que, en la medida que la organización invierta esfuerzos en sus trabajadores, estos sentirán la necesidad de devolver un esfuerzo a cambio (Gouldner 1960). Una forma de manifestarlo sería el presentismo.

4. Apoyo percibido del supervisor

Del mismo modo en que los empleados forman percepciones globales sobre el apoyo de su organización, también desarrollan percepciones sobre el apoyo de sus supervisores. En este sentido, Kottke y Sharafinski (1988) definieron el apoyo percibido del supervisor como el grado en que estos valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar. La valoración de sus contribuciones, la ayuda en cuestiones relacionadas con el trabajo y la facilitación del desarrollo de sus habilidades han sido señaladas como algunos ejemplos de las percepciones de apoyo social positivas que los trabajadores tienen respecto de sus supervisores (Oldham y Cummings 1996).

Con base en la teoría de conservación de los recursos (Hobfoll 1989; Hobfoll y Shirom 2000), el apoyo del supervisor ha sido relacionado con promover en los trabajadores un sentido positivo de sí mismos y una sensación de seguridad, que, a su vez, facilita la preservación de recursos, y evita la tensión a pesar de la amenaza representada por factores estresantes del trabajo. En cuanto al rendimiento, diversos investigadores han argumentado que el apoyo del supervisor muestra una asociación más significativa que aquella que pudiera establecerse a través del soporte organizacional (Becker y Kernan 2003; Siders *et al.* 2001). En este sentido, señalaron que el impacto del apoyo del supervisor es mayor en el rendimiento que el apoyo ofrecido por la organización (Settoon *et al.* 1996; Wayne *et al.* 2002). Adicionalmente, el trabajador que siente apoyo de parte de su supervisor presenta mayores niveles de satisfacción laboral y una menor intención de rotación (Brough y Frame 2004; Harris *et al.* 2007). De modo similar al soporte organizacional percibido, es factible considerar que la percepción de apoyo del supervisor podría contribuir positivamente en el presentismo favoreciendo la productividad en enfermedad.

4.1 Apoyo percibido del supervisor y presentismo

Los supervisores pueden ejercer una influencia significativa en las actitudes de los empleados y su comportamiento en el trabajo (Fleishman y Harris 1962; Walker *et al.* 1956). Stout (1984) identificó que el apoyo del supervisor estaba relacionado con los problemas de salud de los empleados, y su nivel de agotamiento físico, emocional y mental. En efecto, los supervisores que no apoyaban a sus subordinados generaban un mayor presentismo y menor productividad. En este sentido, Caverley *et al.* (2007) concluyeron que el apoyo del supervisor correlaciona significativamente con el presentismo, debido a que permite reducir el estrés laboral, lo cual facilita la productividad (Eisenberger *et al.* 2001; Caverley *et al.* 2007).

El apoyo percibido del supervisor permite reducir la ambigüedad de los roles, delimitar las metas y responsabilidades, y mitigar el impacto de malestares físicos y psicológicos para que los empleados puedan concentrarse estratégicamente en sus prioridades y seguir siendo eficaces a pesar de sus problemas de salud (Zhou *et al.* 2016; Beehr *et al.* 2003). De esta manera, la percepción de apoyo de los supervisores mejora el entorno de trabajo, puesto que atienden las quejas de los trabajadores y los ayudan a obtener los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones (Otsuka *et al.* 2007; Boz *et al.* 2009). Finalmente, cabe señalar que la incidencia del presentismo también se reduce cuando los trabajadores cuentan con un supervisor que los trata bien (Gilbreath y Karimi 2012; Yang *et al.* 2015).

5. Apoyo percibido de pares

El apoyo de un compañero de trabajo describe la medida en que los empleados pueden contar con sus colegas para ayudarlos cuando sea necesario y estos lo necesiten (Haynes *et al.* 1999). El apoyo de un compañero de trabajo se refiere al grado de asistencia para desarrollar las tareas que cumplen los colegas de trabajo (Liao *et al.* 2004), como, por ejemplo, la provisión de cuidado, la ayuda tangible en las tareas y la provisión de información (Ducharme y Martin 2000; Parris 2003). Su importancia radica principalmente en puestos que requieren de una alta interacción para el cumplimiento de las tareas, como el caso del sector transporte y logística (Parris 2003).

Es probable que el apoyo de los compañeros de trabajo sea percibido como informal porque no existe una relación de autoridad con los colegas. Aunque los compañeros de trabajo pueden influir en la coordinación de las tareas de trabajo, no suelen tener la autoridad para configurar las tareas de los empleados de la manera que los supervisores lo hacen; en cambio, sí pueden ayudar a los empleados a ventilar sus frustraciones, a proporcionar ideas frescas que permitan enfrentar demandas de roles conflictivas y a entrenarlos en el desarrollo de nuevos mecanismos de afrontamiento. Por ello, algunos autores sugieren que el apoyo de compañeros presenta un soporte en dos sentidos: afectivo e instrumental, ambos relacionados directamente con la generación de satisfacción laboral en el trabajador (Kalleberg 1977; Ducharme y Martin 2000; Rousseau y Aubé 2010). En consonancia con estos argumentos, Beehr *et al.* (2003) encontraron que el apoyo de los compañeros de trabajo modera la relación entre la carga laboral y la tensión psicológica de los empleados. Esto es atribuido a que este soporte permite neutralizar las consecuencias negativas de los factores de estrés físico (Mayo *et al.* 2012).

Finalmente, el apoyo de compañeros de trabajo produce un efecto multiplicador basado en el principio de reciprocidad. En este sentido, los trabajadores que reciben apoyo de sus compañeros mantendrán comportamientos de ciudadanía y apoyo hacia otros. En cambio, trabajadores que no reciban este apoyo replicarán la ausencia de soporte (Deckop *et al.* 2003; Chiaburu y Harrison 2008).

5.1 Apoyo percibido de pares y presentismo

El estudio del presentismo en asociación con los compañeros de trabajo presenta en primer lugar que las buenas relaciones con pares repercuten en un mejor manejo del estrés, y una mayor satisfacción laboral y desempeño, con lo cual se reduce el malestar propio de una enfermedad

(Sloan 2012; Edwards y Rothbard 1999; Pritchard y Karasick 1973). Este impacto no solo se relaciona con mitigar el efecto de presentismo en la productividad, sino también con la minimización del presentismo, debido a que los compañeros de trabajo pueden terminar con éxito las tareas de trabajo de sus colegas, lo que les permite ausentarse si presentaran una enfermedad (Gouldner 1960).

Una interpretación del apoyo del compañero de trabajo es que los empleados que creen que son apoyados por colegas disfrutan de su ambiente de trabajo, y, por lo tanto, sobresalen y se desempeñan mejor que aquellos con menor apoyo. Estos se sienten cómodos pidiendo ayuda a los compañeros de trabajo para completar ciertas tareas poco claras, lo que finalmente impacta en que los trabajadores que estén enfermos sean productivos (Mitchell y Ambrose 2007; Halbesleben y Bowler 2007).

Según Yang *et al.* (2015), el apoyo de los compañeros de trabajo produjo efectos negativos directos y significativos sobre el presentismo disminuido. De hecho, este apoyo demostró un impacto significativo en el desempeño de los empleados en el trabajo (Schaubroeck *et al.* 1989). En esta línea, Yang *et al.* (2015) sostuvieron que el apoyo de los compañeros de trabajo debe ser la prioridad al intentar atenuar el efecto del presentismo en la productividad.

Capítulo III. Metodología

En el presente capítulo, se detalla la metodología utilizada en la investigación: el diseño de la investigación, la determinación de la muestra, su configuración y los instrumentos empleados. Además, se presenta el procedimiento de recolección de datos llevado a cabo y los análisis estadísticos realizados.

1. Diseño de la investigación

El presente estudio es de tipo cuantitativo, explicativo-predictivo, no experimental y de carácter transversal, debido a que la recolección de la información para probar la hipótesis se realizó sobre la base de información cuantificable y sujeta a análisis estadísticos a fin de explicar la relación entre las variables de estudio y el impacto sobre la variable independiente. La recolección de datos se realizó sin la aplicación de estímulos o manipulación deliberada de las variables, y en un solo momento, en una medición y tiempo únicos (Hernández *et al.* 2010).

2. Muestra

La presente investigación se desarrolló a partir de un muestreo no probabilístico en la medida que los trabajadores fueron seleccionados solicitándoles su participación voluntaria y cumpliendo los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2010). Inicialmente, se aplicaron 439 encuestas de las cuales se procesaron y analizaron 329, considerando que estas debían corresponder al personal de operaciones de la empresa, así como cumplir con el 100% de respuestas. De esta manera, se analizó el 75% de todas las encuestas aplicadas; la población total de la empresa es de 650 trabajadores.

En cuanto a las características sociodemográficas y organizacionales de los participantes en el estudio, como se puede apreciar en la Tabla 3, el 70% de la muestra son varones y el 30%, mujeres. Con respecto a su edad, el grupo con mayor cantidad de participantes fue el conformado por los que tenían de 26 a 37 años, que representó el 51%, seguidos por los de entre 38 y 51 años, el 24%; los de 25 a menos años, el 17%; el grupo de 52 a 62 años, el 7%; y, finalmente, el grupo de 63 a más años, con 1%.

Con respecto a las variables sociodemográficas laborales, se aprecia que la modalidad más frecuente de contratación es el plazo indefinido con el 59%, seguido por el de plazo fijo con el

41%. En relación con la antigüedad en la empresa, se observa que predominan los de menor tiempo de servicio; así, los que tienen menos de dos años representan el 37%, seguidos de los de dos a cinco años, el 31%; por su parte, los de seis a diez años representan el 19% y los grupos que van de once hasta más de veinte años representan el 13%.

Tabla 3. Descripción sociodemográfica de la muestra

Variables	Distribución					
Sexo	Mujer 30%	Hombre 70%				
Edad (años)	De 25 años o menos 17%	De 26 a 37 años 51%	De 38 a 51 años 24%	De 52 a 62 años 7%	De 63 años o más 1%	
Modalidad de contrato	Plazo fijo 41%	Plazo indefinido 59%				
Tiempo en la empresa	Menos de dos años 37%	De dos a cinco años 31%	De seis a diez años 19%	De once a quince años 7%	De dieciséis a veinte años 4%	Más de veinte años 2%

Nota: N = 329

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Instrumentos de medición

Para la medición de las variables de estudio, se emplearon cuatro instrumentos previamente validados y bajo una escala de puntuación Likert de cinco puntos la cual se registra de la siguiente manera: “completamente en desacuerdo” = 1; “parcialmente en desacuerdo” = 2; “ni acuerdo ni en desacuerdo” = 3; “parcialmente de acuerdo” = 4; “completamente de acuerdo” = 5.

3.1 Presentismo

Se midió el presentismo en relación con la productividad a través del cuestionario *Stanford Presenteeism Scale* (SPS) de Koopman *et al.* (2002) en su versión corta de seis ítems (SPS-6), la cual ofrece excelentes características psicométricas para la medición de la relación entre salud y productividad de los trabajadores en dos subdimensiones compuestas cada una por tres ítems. La primera subdimensión se encuentra conformada por los ítems 1, 3 y 5 (formulados en negativo), se denomina evitación de la distracción y está asociada al proceso de trabajo. La segunda subdimensión se denomina completar el trabajo, se encuentra asociada al resultado de trabajo y está conformada por los ítems 2, 4 y 6 (formulados en positivo). La escala Likert utilizada fue de 5 puntos, en un rango de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo)

3.2 Apoyo organizacional percibido

Para la medición del apoyo organizacional percibido, se empleó el instrumento “Encuesta de Apoyo Organizacional Percibido” (SPOS, por sus siglas en inglés) de Eisenberger *et al.* (1986), en su versión corta y unidimensional de ocho ítems. Utilizando una escala Likert que variaba de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo)

3.3 Percepción de apoyo del supervisor

La percepción de apoyo del supervisor se midió con el mismo instrumento empleado para la medición del apoyo organizacional percibido, reemplazando únicamente la palabra organización por supervisor, de acuerdo a las especificaciones de Rhoades y Eisenberger (2002).

3.4 Percepción de apoyo de pares

La percepción de apoyo de compañeros de trabajo fue medida a través de la escala soporte de pares propuesta por Rousseau y Aubé (2010), compuesta por un conjunto de seis ítems. Utilizando la escala Likert en el rango de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo)

3.5 Datos sociodemográficos y laborales

En este punto, se configuró una ficha de datos sociodemográficos y laborales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados; estos datos fueron género, edad, grupo ocupacional, tiempo de servicio, modalidad de contrato y puesto de trabajo.

3.6 Procedimiento de recolección de datos

En primer lugar, se realizó una prueba piloto con la participación de veinte trabajadores de la empresa con la finalidad de asegurar el correcto entendimiento del sentido de las preguntas y de estimar los tiempos de respuesta para el total de la encuesta.

En segunda instancia, se realizó la recolección de datos del estudio, en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, para cuyo fin se utilizó la modalidad de recolección de datos mediante encuestas en físico, aplicadas en las mismas instalaciones de la empresa y de modo asistido, al inicio de talleres internos de capacitación.

Capítulo IV. Resultados

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos en el estudio.

1. Validez de los instrumentos y análisis de la confiabilidad

Los resultados de las evidencias de validez, obtenidas a través de los análisis factoriales exploratorios de los instrumentos aplicados, como se muestra más adelante en la Tabla 4, muestran que estos presentan correlaciones estadísticamente significativas entre los ítems que las conforman, lo cual se expresa al obtener valores en los coeficientes de Kaiser Meyer Olkin (KMO) mayores de 0,50; también, los valores de los promedios de varianza explicada en el constructo de cada una de las escalas (AVE) son mayores de 55% y los ítems presentan comunales relevantes. Estos hallazgos indican que los puntajes derivados en cada una de las escalas se corresponden con sus sustentos teóricos (Santisteban 2009).

Los resultados obtenidos en los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan confiabilidad, con valores de coeficiente alfa de Cronbach iguales o mayores a 0.70, como lo propusieron Santisteban (2009) y Martínez *et al.* (2006), a partir de lo cual se puede concluir que los instrumentos utilizados en la investigación presentan puntajes derivados confiables. Es necesario resaltar que, en las escalas de apoyo de supervisores y apoyo de la organización, los ítems 5 respectivamente no fueron relevantes, razón por la cual fueron eliminados de las escalas al momento de realizar los análisis estadísticos.

2. Análisis descriptivo de las puntuaciones de los instrumentos

En el análisis de la bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov, se encontró que las distribuciones de las puntuaciones no eran normales a nivel poblacional, por lo que se optó por aplicar estadísticas no paramétricas (Siegel y Castellan 2012). Para el análisis descriptivo, se reportan la media, la desviación estándar y los valores mínimo y máximo de las variables, mientras que, a nivel inferencial, se aplicó la correlación lineal de Spearman.

En la Tabla 5, es posible observar que, de modo general, el presentismo muestra un nivel por encima del valor medio esperado ($M=3,32$, $Ds=0,79$) y la dimensión “completar la tarea” es la más valorada ($M=3,65$, $Ds=1,07$) respecto de la dimensión “evitación de la distracción” ($M=2,56$, $Ds=1,02$). En cuanto a las variables de apoyo social, los resultados indican que el apoyo de pares

es el más valorado (M=3,40, Ds=1,03), y muestra un nivel por encima del valor medio esperado, seguido del apoyo del supervisor (M=3,13, Ds=1,17) y finalmente el apoyo de la organización (M=3,01, Ds=1,05).

Tabla 4. Análisis factorial exploratorio de confiabilidad

Variables	Subdimensiones	Confiabilidad	Análisis factorial		Comunalidades
		Alfa de Cronbach ($\alpha \geq 0.70$)	KMO (≥ 0.50)	AVE ($\geq 55\%$)	
Presentismo	Total	0.70	0.676	67.42%	
	Proceso de trabajo	0.748	0.680	66.62%	
	PRES1				0.600
	PRES3				0.694
	PRES4				0.704
	Resultado del trabajo	0.741	0.671	66.27%	
	PRES2				0.603
	PRES5				0.729
	PRES6				0.657
Apoyo de la organización	AE1	0.941	0.907	73.789%	0.721
	AE2				0.779
	AE3				0.613
	AE4				0.733
	AE5*				0.037
	AE6				0.786
	AE7				0.793
	AE8				0.740
Apoyo del supervisor	AJ1	0.956	0.930	79.05%	0.739
	AJ2				0.800
	AJ3				0.766
	AJ4				0.830
	AJ5*				0.020
	AJ6				0.835
	AJ7				0.819
	AJ8				0.744
Apoyo de pares	AC1	0.902	0.889	67.20%	0.648
	AC2				0.689
	AC3				0.694
	AC4				0.552
	AC5				0.746
	AC6				0.703

* AJ5 y AE5 eliminadas por obtener valores de comunalidad menores a 0.50 (0.020 y 0.037 respectivamente).

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 5. Análisis descriptivo de los puntajes de los instrumentos

Escala	Descriptivos						
	Ítems	Subdimensiones	M	DS	Min	Max	KS-Z
Presentismo	6	2	3,32	0,79	1	5	,99
Evitación de la distracción	3	1	2,56	1,02	1	5	,97
Completar la tarea	3	1	3,65	1,07	1	5	,95
Apoyo de la organización	8	1	3,01	1,05	1	5	,96
Apoyo del supervisor	8	1	3,13	1,17	1	5	,97
Apoyo de pares	6	1	3,40	1,03	1	5	,99

N = 329.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A fin de identificar el nivel de desarrollo que alcanzaban las variables estudiadas, en la Tabla 6, se presentan las proporciones de los casos en cada grado de las variables, con su respectivo análisis estadístico realizado con el chi-cuadrado. Además, se observa que en cada variable se presentan diferencias estadísticas significativas en los niveles, de manera que en el presentismo predominan los niveles de desarrollo medio (69%), al igual que en el apoyo de pares (50%) y en el apoyo de la organización (56%); finalmente, se aprecia que, en el apoyo de supervisores, los valores predominantes son el alto (48%) y el medio (45%). Estos resultados muestran niveles diferenciados en estas variables.

Tabla 6. Nivel de desarrollo de las variables estudiadas

Variable	Bajo	Niveles Medio	Alto	χ^2
Presentismo	2 %	69 %	29 %	226,04 ***
Apoyo de pares	9 %	50 %	41 %	92,58 ***
Apoyo del supervisor	7 %	45 %	48 %	105,67 ***
Apoyo de la organización	6 %	56 %	38 %	129,96 ***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

N=329

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Resultados del análisis correlacional

En la Tabla 7, se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables presentismo y el apoyo de pares, del supervisor y de la organización. Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y que presenta una fuerza moderada que se aproxima a los valores altos en la relación entre el presentismo y el apoyo de pares ($r_s=.413$, $p<.001$). Además, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas, positivas y de fuerzas moderadas en las relaciones entre el presentismo y el apoyo del supervisor ($r_s=.289$, $p<.001$), y entre el presentismo y el apoyo de la organización ($r_s=.250$, $p<.001$).

Tabla 7. Correlaciones entre las variables del estudio

	Muestra total Presentismo r_s
1. Apoyo de pares	.413 ***
2. Apoyo del supervisor	.289***
3. Apoyo de la organización	.250***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

N=329

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Análisis de regresión múltiple

A fin de establecer si el apoyo brindado por la organización, el supervisor y los pares permitían predecir el presentismo, se procedió a realizar los análisis de regresión múltiple. Los resultados indicaron que la regresión fue estadísticamente significativa ($F=23,559$, $p<.001$), lo cual señala que existe por lo menos una variable que explica el presentismo y que en conjunto explican el 17,9% de la varianza del presentismo (ver Tabla 8).

Tabla 8. Resumen de los análisis de regresión múltiple del presentismo

R	R ²	R ² cambiado	ANOVA	
			F	Sig.
,423	,179	,171	23,559	<,001

Nota:

Variable dependiente: Presentismo

Variables Predictoras: Apoyo de la organización, apoyo del supervisor y apoyo de pares.

Los resultados de los análisis de las variables del modelo de regresión múltiple permiten apreciar que, en el modelo, la única variable que predice de manera estadísticamente significativa el presentismo es el apoyo de pares ($t = 5.326$ $p < .001$). Ello puede observarse a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9. Análisis de los coeficientes de las variables predictoras del presentismo en el modelo de regresión múltiple

	Coeficiente no estandarizado		Coeficiente estandarizado	t	Sig.
	B	Error estandarizado	Beta		
Constante	2,180			14,814	<,001
Apoyo de pares	,253	,048	,336	5,326	<,001
Apoyo del supervisor	,091	,047	,137	1,914	,056
Apoyo de la organización	-,009	,052	-,012	-,173	,863

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

En el presente capítulo, para empezar, se expone la discusión de los resultados descritos previamente. Seguidamente, se presentan las conclusiones elaboradas sobre la base de la investigación, y las limitaciones presentadas en este estudio y recomendaciones para estudios posteriores.

El sector de transporte y logística presenta ambiciosas metas para los próximos trece años, los cuales demandarán altos niveles de participación y productividad en su fuerza laboral, principalmente en sus operaciones (Manpower 2011). En este sentido, el presentismo disminuido, un fenómeno laboral caracterizado por asistir a trabajar estando enfermo, se manifiesta como una situación frecuente e invisible para los gestores de recursos humanos, con una significativa repercusión en la productividad de los equipos de trabajo (Munro 2007; Koopman *et al.* 2002). Las investigaciones han buscado afrontar esta situación desde dos perspectivas: la reducción de la incidencia del presentismo y la mitigación del efecto de la enfermedad en la productividad de quien manifiesta presentismo disminuido (Johns 2010).

Tomando en consideración esta segunda perspectiva, las investigaciones señalaron que la respuesta de las organizaciones para mitigar estos efectos se han orientado a la atención de la salud a través de campañas médicas; sin embargo, otros autores argumentaron la necesidad de gestión de diferentes fuentes de apoyo social para contribuir en el desarrollo de recursos personales en los trabajadores, que los hagan capaces de afrontar exitosamente el malestar de la enfermedad a fin de alcanzar los objetivos de su tarea (Koopman *et al.* 2002).

En este contexto, a fin de corroborar su hipótesis de investigación, el presente estudio busca medir el impacto de diferentes fuentes de apoyo social (de la organización, del supervisor y de los pares) en el presentismo, entendido como la capacidad de concentración de las personas para sobrellevar un estado de enfermedad y ser productivos. Para ello, se abordó una muestra de 329 trabajadores operativos de una empresa de transporte y logística.

El resultado de presentismo mostró predominancia en el nivel medio, al igual que el apoyo de pares y el de la organización; por su parte, el apoyo del supervisor resultó predominante tanto en el nivel alto como medio. Con respecto al análisis de impacto de las fuentes de apoyo social sobre el presentismo, se identificó que solo el apoyo percibido de pares muestra un impacto directo y significativo. A continuación, se muestra la interpretación de los resultados presentados.

1. Resultados obtenidos y posibles interpretaciones

1.1 Resultados a nivel descriptivo

Un primer resultado a nivel descriptivo indica que solo el 29% de la muestra tiene un alto nivel de presentismo; es decir, los trabajadores muestran capacidad de concentración a pesar de experimentar algún malestar de salud y, por ende, son capaces de cumplir con los resultados de su trabajo (Koopman *et al.* 2002). Este resultado guarda concordancia con lo que sostienen distintos autores con respecto al impacto negativo que causa un estado de enfermedad en la productividad (Lowe 2002; Sanderson y Cocker 2013).

Este resultado evidencia que más del 70% de la muestra estaría en niveles medio y bajo de presentismo (presentismo disminuido), lo cual puede ser atribuido a que la labor del operador se caracteriza por lidiar con diferentes estresores cotidianos, como el poco entrenamiento, las regulaciones, los problemas con el traslado de productos, el aburrimiento, la poca consideración por el tipo de trabajo que desarrollan y el estrés resultante de los propios viajes. Todos estos aspectos contribuyen a un incremento del estrés y reducen significativamente la capacidad de concentración de los trabajadores para enfrentar su malestar (McDonough *et al.* 2014; Johnson *et al.* 2009; Williams y George 2013; Dubey y Gunasekaran, 2015; Caverley *et al.* 2007; Demerouti *et al.* 2009; Koopman *et al.* 2002).

Por su parte, los resultados de percepción de apoyo social de pares y de la organización mostraron niveles medios, en tanto que el apoyo del supervisor mostró al mismo tiempo valores cercanos en los niveles alto y medio. En primer lugar, fue posible identificar que el 48% de colaboradores percibe un alto nivel de apoyo de sus supervisores; en otras palabras, perciben que reciben recursos, reconocimiento y recompensas de parte de sus jefes directos, así como interés por su bienestar y desarrollo (Wayne *et al.* 1997; Kottke y Sharafinski 1988). Dentro del contexto de este sector, la cercanía y asesoramiento de un supervisor es sumamente importante debido a la necesidad de que cada operador logre madurar en cuanto a la comprensión del negocio, el entrenamiento técnico, la conciencia ambiental, la gestión de la logística y el transporte, y la comprensión de la ley. En este sentido, suele establecerse como política que los supervisores mantengan una cercanía y supervisión cercana a sus equipos de trabajo (Dubey y Gunasekaran 2015).

En cuanto al apoyo de pares, el 41% de trabajadores percibe un alto apoyo de estos. Ello denotaría que los entrevistados consideran que sus compañeros les prestan ayuda directa sobre sus tareas y les brindan apoyo emocional a través de palabras de aliento, escucha e interrelaciones positivas que generan un ambiente agradable de trabajo. Dentro de este contexto, un mayoritario porcentaje de trabajadores encuentra en sus pares un apoyo tanto instrumental como afectivo (Pérez y Alcóver 2011; Kalleberg 1977).

Finalmente, fue posible identificar que el 38% de trabajadores percibió un alto nivel de apoyo de su organización. Esto implicaría que este grupo siente que su organización valora su contribución a las metas de la empresa y que muestra real preocupación por su bienestar (Eisenberger *et al.*, 1986). Este porcentaje es significativamente menor al nivel del apoyo percibido de pares y supervisores, y podría atribuirse a que existe una tendencia dentro de este tipo de trabajo de una baja valoración a esta labor por la sociedad, ante lo cual sería necesaria una mayor participación de la organización para reivindicar la importancia de la actividad, así como profesionalizar a sus trabajadores. Sin embargo, esto no suele ocurrir en el sector (Johnson *et al.* 2009; Dubey y Gunasekaran 2015).

1.2 Resultados a nivel predictivo

En cuanto al análisis predictivo – explicativo entre el apoyo de la organización, supervisor y pares, con el presentismo, a la luz de la hipótesis de investigación, se determinó que solo el apoyo de pares predice el presentismo. Este resultado muestra que el apoyo instrumental y emocional proporcionado por compañeros de trabajo incrementa la capacidad y la concentración de los trabajadores para involucrarse cognitiva, emocional y conductualmente con su trabajo, enfrentando el malestar o enfermedad con el que hayan asistido a laborar (Koopman *et al.* 2002).

Este resultado es coherente con investigaciones previas que demostraron que los trabajadores que perciben mayor apoyo de sus pares podrán alcanzar un nivel más alto de presentismo, lo cual reduce las posibilidades de afectar su desempeño y productividad individual a causa de la mala salud (Lee 2010). Es posible ofrecer tres argumentos para explicar este resultado.

En primer lugar, el apoyo de pares es considerado un contrapeso a la ausencia de apoyo de la organización y el supervisor, que dota de satisfacción al contexto laboral y ofrece así la capacidad de sobrellevar situaciones estresantes propias del mismo. Más específicamente, trabajadores con una alta percepción de apoyo de pares demuestran menores tasas de problemas de salud a

comparación de otros grupos (Jonge *et al.* 1996; Johnson y Hall 1988; Ducharme y Martin 2000). Para explicar este hallazgo, es necesario abordar el modelo de recursos y demandas laborales (JD-R, por sus siglas en inglés) y la teoría de conservación de recursos.

En este sentido, tomando el modelo de recursos y demandas laborales, se atribuye que, en el contexto laboral en donde existe una alta demanda y escasos recursos laborales y personales, los niveles de involucramiento (*engagement*) serán bajos. Asimismo, esta situación implica la existencia de altos niveles de estrés y un deterioro de la salud, de modo que se perjudica productividad. En cambio, la existencia de altos recursos laborales y personales, junto con un trabajo que ofrece retos y alta demanda, darían como resultado una mayor productividad (Demerouti *et al.* 2001).

Tomando este modelo como premisa, los resultados obtenidos permiten identificar un sector en el que existen altas demandas laborales asociadas a la exigencia de un servicio de calidad, una mayor interacción con el cliente y una mayor agilidad en los tiempos de entrega. Además, se cuenta con recursos laborales como el apoyo social provisto por los compañeros de trabajo, que finalmente ofrecen la posibilidad de generar recursos personales a través del apoyo ofrecido, el cual es instrumental, a partir del apoyo en la realización de las tareas operativas, y emocional, al compartir información personal y ofrecer consejería (De La Guardia *et al.* 2016; Demerouti *et al.* 2001; McGuire 2007).

Una alta percepción de apoyo de pares tiene un efecto que amortigua el estrés del trabajo, e incrementa la salud y el bienestar en el equipo. Este efecto es posible debido a que se trata de trabajadores que comparten características de trabajo similares, como el nivel jerárquico, las funciones, las remuneraciones, los clientes, los jefes y los mismos problemas; así, puede manifestarse un sentimiento de “familia” y un rol de protección entre ellos (Dew *et al.* 2005; LaRocco *et al.* 1980; Lively 2008).

Finalmente, desde la teoría de conservación de recursos, se sostiene que la pérdida de recursos es el principal ingrediente del proceso de sentir estrés y, por tanto, de improductividad (Hobfoll 2001). En este entorno, el estrés o malestar es situado en un contexto social e involucra consecuencias sociales (Hobfoll y Wells 1998; Lyons *et al.* 1998). En esta línea, el apoyo social se presenta como una significativa fuente de recursos, que posteriormente es invertida en el proceso de resistir al estrés. De este modo, una persona que logra integrar recursos manifiesta

niveles más altos de autoeficacia y, por ende, es capaz de superar situaciones estresantes con el fin de alcanzar sus metas (Kobasa y Puccetti 1983).

Los resultados encontrados reflejan que los trabajadores que perciben altos niveles de apoyo de pares contarían con más recursos, los cuales les permiten enfrentar las demandas propias de su trabajo y de su estado de salud.

2. Conclusiones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones

Los resultados obtenidos permiten ofrecer las conclusiones expuestas a continuación.

En primer lugar, un bajo porcentaje de la muestra percibió un alto nivel de productividad en estado de presentismo; es decir, la mayoría de trabajadores siente que no puede enfrentar el malestar propio de alguna enfermedad en la ejecución de su trabajo. Este resultado es coherente con la evidencia empírica que señala que este sector está expuesto a un alto nivel de estrés y malestar a causa de las funciones y exigencias cotidianas, lo que está asociado directamente con una disminución de la productividad laboral.

En segundo lugar, se reconoció un alto porcentaje de trabajadores con niveles alto y medio de percepción de apoyo organizacional, del supervisor y de pares; el apoyo ofrecido por la organización es el que presentaría la menor incidencia, lo cual es afín a lo identificado por otras investigaciones en las que se describe a este segmento de trabajadores como insatisfechos con el reconocimiento y valoración que se les ofrece dentro y fuera de la organización.

Finalmente, se identificó que solo la percepción de apoyo de pares predice el presentismo; es decir, que incrementa la habilidad y concentración de los trabajadores para involucrarse cognitiva, emocional y conductualmente con su trabajo en estado de enfermedad. Este resultado guarda congruencia con el modelo JD-R y la teoría de conservación de recursos, ya que el apoyo de pares (recursos laborales) permitiría el desarrollo de recursos personales, capaces de dotar de autoeficiencia al trabajador con el fin de responder a las demandas de su trabajo, para lograr finalmente un desempeño que trasciende el estado de enfermedad en que se encuentra.

A pesar de los desafíos que se presentan en las organizaciones, las diversas líneas de investigación apoyan una exploración más profunda del fenómeno del presentismo. Este campo relativamente nuevo refleja un creciente interés en gestionar el bienestar, en lugar de simplemente controlar el

ausentismo. Es un campo de estudio que se adapta perfectamente a los programas de trabajo y bienestar, así como a las políticas de participación de los trabajadores, y logra ofrecer a las organizaciones la posibilidad de una mayor productividad y una reducción de los costos asociados a las enfermedades (Garrow 2016).

Al mismo tiempo, la presente investigación identificó las siguientes limitaciones que deberán ser consideradas en posteriores estudios:

- **Concepto teórico**

Pese a que la premisa compartida por distintos autores de la definición de presentismo es el hecho de asistir a trabajar a pesar de estar enfermo, su investigación tiene dos amplias vertientes: una asociada a mitigar la ocurrencia del presentismo y otra asociada a reducir los efectos de la enfermedad en la productividad (Johns 2010). Puesto que el presentismo es un fenómeno invisible a ojos de los gestores de recursos humanos y está asociado a diversas variables contextuales e individuales (Aronsson *et al.* 2000), resulta operacionalmente difícil medir el impacto en su ocurrencia y la gestión de sus agentes de influencia. En este sentido, se propone abordar al presentismo en asociación a la productividad, con el fin de identificar medios que favorezcan el bienestar del trabajador con el propósito de optimizar su rendimiento y así alcanzar sus metas.

Por otro lado, esta investigación abordó las variables de apoyo organizacional, del supervisor y de pares desde la percepción del trabajador, sin considerar el apoyo recibido efectivamente; esto ofrece un sesgo en la delimitación entre un fenómeno psicológico o un fenómeno social.

- **Validez externa**

Al tratarse de una investigación aplicada a una muestra con características específicas, no es posible generalizar los resultados encontrados hacia otras organizaciones (Hernández *et al.* 2010). Por tanto, se recomienda que para futuras investigaciones se incluya un número mayor de participantes provenientes de diversos tipos de organizaciones tomando como guía los resultados aquí presentados.

- **Estudio transversal**

Debido al carácter transversal del estudio realizado, se recomienda para estudios futuros plantear una metodología de medición longitudinal que permita evidenciar si los resultados encontrados mantienen permanencia en el tiempo (Hernández *et al.* 2010).

- **Nivel de análisis**

Si bien la metodología de investigación de este estudio fue cuantitativa de tipo predictiva-explicativa, en relación con el presentismo a partir de las percepciones de apoyo de la organización, de supervisores y de pares, no buscó controlar el contexto. Se recomienda para futuras investigaciones abordar una metodología de tipo experimental a fin de controlar mejor el contexto y así medir con mayor precisión los efectos del apoyo de pares en el presentismo (Hernández *et al.* 2010).

- **Instrumentos de autoevaluación**

Siendo los instrumentos empleados en la medición de las variables instrumentos de autopercepción y autoevaluación metodológica y científicamente probados, se recomienda el uso de otras fuentes que permitan adquirir y contrastar la información respecto de estas variables con mayor objetividad a fin de evitar los sesgos de deseabilidad social.

- **Medición de la productividad**

Se recomienda abordar la variable productividad de modo independiente al presentismo a fin de medir exactamente el impacto de la enfermedad en la productividad de los trabajadores.

3. Plan de mejora

El plan de mejora busca sugerir un conjunto de acciones orientadas a la gestión del presentismo en las organizaciones a partir de los resultados obtenidos en la investigación, con el fin de aportar desde la gestión de recursos humanos a la productividad de la organización a través de la gestión del bienestar de los colaboradores y el apoyo social laboral. Los resultados obtenidos serán los que orienten el desarrollo del plan de mejora.

- **Nivel descriptivo**

Se obtuvieron niveles medios de presentismo y de apoyo percibido de la organización y apoyo de pares. El apoyo percibido del supervisor fue el que obtuvo niveles entre medio y alto.

- **Nivel predictivo**

La percepción de apoyo de pares es la única variable que predice el presentismo.

A partir de estos resultados, es posible plantear acciones que permitan minimizar las posibilidades de asistencia en presentismo, así como sus repercusiones negativas sobre la salud de los

colaboradores, su desempeño individual y la productividad la organización (presentismo disminuido).

3.1 Antecedentes

La empresa en la cual se realizó el estudio es una empresa peruana de origen familiar que brinda servicios de transporte y logística a nivel nacional e internacional, y que actualmente cuenta con más de treinta años en su rubro. Para sus operaciones, dispone de un almacén central, 19 oficinas de atención al público ubicadas en distritos estratégicos de Lima, 270 oficinas en las principales provincias del país, y más de 650 colaboradores formalmente contratados; así, la empresa se posiciona como una de las principales dentro de su sector en el país.

Con una visión que se orienta a ser reconocida como una empresa de clase mundial, brindando soluciones logísticas y de comunicación, basadas en su filosofía de calidad y servicio, la compañía guía su misión hacia cinco ejes:

- Clientes: la empresa busca brindar servicios de logística integral a través de *courier*, transporte de encomiendas y servicios colaterales, con calidad, eficiencia y de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades con excelencia y ética, y brindando asesoría comercial de *marketing*, sistemas y dirección estratégica.
- Colaboradores: la empresa ofrece facilidades técnicas, económicas y un ambiente de trabajo adecuado para el cumplimiento de sus funciones, con lo cual favorece su desarrollo personal y profesional, con normas y procedimientos, funciones y responsabilidades, direcciones, objetivos estratégicos, y filosofía empresarial y de trabajo; con un sistema de retribución adecuado a la productividad de cada colaborador; y con el cumplimiento de las leyes laborales.
- Proveedores: la compañía busca establecer relaciones de largo plazo y lealtad, cumpliendo con los acuerdos estipulados de pagos y formalidad con alianzas para mejorar los procesos y nuevos productos y servicios.
- Accionistas: se desea asegurar la rentabilidad de sus inversiones y utilidades.
- Sociedad: la empresa quiere contribuir al desarrollo del país creando puestos de trabajo de acuerdo al crecimiento de la compañía cumpliendo las leyes y normas, y realizando acciones orientadas a la responsabilidad social empresarial y preservación del medio ambiente.

Tomando en cuenta que la visión de la empresa se orienta a ser reconocida como una empresa de clase mundial, basada en la calidad y eficiencia de sus servicios, asegurar una participación activa y eficiente de sus colaboradores resulta necesario a fin de lograr niveles óptimos de productividad y altos estándares de calidad. En este sentido, es fundamental lograr el bienestar social de su capital humano, puesto que es el que permite materializar el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizacionales.

Para este fin, y a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se propone un plan de acción que permita gestionar el presentismo de modo que se maximice la concentración de los trabajadores que asistan a laborar con algún malestar físico, y se favorezca su bienestar y su productividad. Es así que se aborda la gestión del soporte de compañeros de trabajo a través de un conjunto de prácticas diseñadas para diferentes frentes de acción.

3.2 Objetivo general

El objetivo general es maximizar la concentración de trabajadores que asistan a laborar con algún malestar que pudiera ser invisible para la organización con el fin de incrementar su resiliencia y productividad. Con este objetivo, se plantea desarrollar y fortalecer una cultura de apoyo social entre compañeros de trabajo que ejerza un impacto en el desarrollo de recursos personales necesarios para mitigar sensaciones de malestar y mantener altos niveles de productividad.

3.3 Objetivos específicos

- Incrementar los niveles de concentración en trabajadores que asistan con algún malestar a trabajar
- Promover el incremento del apoyo social de compañeros de trabajo dentro de los equipos de la organización a fin de favorecer la respuesta de los trabajadores que muestran presentismo

4. Detalle del plan de mejora por niveles

El plan de mejora se establecerá a fin de cumplir con cada uno de los objetivos detallados y será implementado contemplando tres niveles dentro de la empresa: gestión organizacional, supervisores y pares.

4.1 A nivel de colaboradores

- La gestión a nivel de colaboradores requerirá cumplir los siguientes objetivos: (i) mitigar el presentismo disminuido y (ii) promover el apoyo social de pares (ver Tabla 10).

Tabla 10. Plan de mejora Presentismo – Apoyo social orientado a colaboradores

Objetivo 1	Mitigar el presentismo disminuido				
Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Frecuencia
Identificación de detractores	Se ofrecerá un espacio en el área de “bienestar de personal” dirigido a denunciar casos de acoso, agresión y, en general, acciones de <i>mobbing</i> laboral, que ocasionen malestar en los trabajadores. Tras reconocer la problemática, esta será atendida a través de la gerencia de operaciones, la gerencia de recursos humanos y otras gerencias implicadas.	100% de casos atendidos son resueltos.	Número de detractores resueltos / Número de detractores identificados.	Equipo de recursos humanos. Gerente de operaciones.	Permanente.
Diagnóstico de presentismo	Se creará un programa anual de diagnóstico de presentismo, a fin de identificar las áreas o equipos que presenten los índices más bajos. Con ellos se trabajarían <i>focus groups</i> que permitan evidenciar los casos de malestar, así como los niveles de apoyo social de pares que perciben. Con esta información se ejecutarían programas orientados a mitigar esta situación.	90% de trabajadores muestra altos niveles de presentismo.	Número de trabajadores con alto nivel de presentismo / Total de trabajadores encuestados.	Equipo de recursos humanos. Gerente de operaciones.	Anualmente.
Evaluación de desempeño	Se llevarán a cabo procesos de evaluación de desempeño con la finalidad de identificar a los trabajadores con niveles de productividad más bajos. Al identificarlos, se les realizarán entrevistas que descarten la existencia de baja percepción de apoyo social de pares, o malestares físicos significativos, a fin de tomar las acciones necesarias según los casos.	100% de trabajadores muestra altos niveles de productividad.	Número de trabajadores altamente productivos / Total de trabajadores evaluados.	Equipo de recursos humanos.	Semestralmente.
Objetivo 2	Promover el apoyo de pares en el trabajo				
Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Frecuencia
Cultura	Se promoverá el “apoyo a compañeros” como una competencia organizacional, detallada en conductas prácticas acordes a las dinámicas de trabajo de la organización, comunicada y reforzada permanentemente, además de ser incluida en los procesos de evaluación por competencias.	Incorporación de la competencia en el 100% de perfiles de puesto de la organización.	Número de perfiles actualizados.	Diccionario y manual de competencias. Perfiles de competencias. Equipo de recursos humanos.	Única.

Objetivo 2					
Promover el apoyo de pares en el trabajo					
Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Estrategia
Integración y celebración	Se desarrollarán reuniones mensuales de celebración de cumpleaños y comunicación de logros y reconocimientos, a fin de asegurar un espacio de interacción e integración entre colaboradores.	100% de participación de colaboradores por equipos. 100% de actividades mensuales desarrolladas.	Número de colaboradores participantes/número total de colaboradores. Número total de actividades realizadas/número total de meses.	Equipo de bienestar social. Ambientes para reuniones.	Mensual.
Inducción	Se incorporarán en los programas de inducción y capacitación general anual temas que refuerzan la cultura de “apoyo a compañeros” como elemento diferenciador de la cultura organizacional.	100% de participación de los colaboradores nuevos.	Numero de colaboradores participantes/número total de colaboradores	Equipo de capacitación. Equipo de recursos humanos. Salas de reuniones.	Anual para capacitación y periódico para inducción.
Reconocimiento	Se brindará un programa de reconocimiento al espíritu y actitud colaborativa entre compañeros de trabajo. Se realizará un reconocimiento mensual entre los colaboradores de una misma área o equipo, y un concurso anual entre toda la organización. Se entregará mensualmente un distintivo por cada colaborador ganador, lo cual se realizará durante la actividad mensual de celebración, y un sorteo anual entre todos los ganadores mensuales. Se emprenderá una campaña de sensibilización acerca de las conductas que distinguen el apoyo entre compañeros. Se realizará una evaluación anónima por votación directa al final de cada mes, y un sorteo en actividad de fin de año.	100% de participación de los colaboradores en la votación.	Número de votantes/número total de miembros por equipo.	Fichas de votación Ánforas. Equipo de recursos humanos. Un vale de consumo de pollería por valor de S/ 60.00 por ganador mensual y un vale de consumo de supermercado por valor de S/ 200.00 por ganador anual	Reconocimiento mensual. Premiación anual.
Integración y celebración	Se desarrollará una actividad semestral de integración y camaradería por equipos de trabajo, a fin de promover relaciones interpersonales entre sus miembros, y, a partir de ello, un ambiente de confianza y cooperación que facilite el desarrollo de sus actividades diarias: desayunos internos, actividades deportivas y <i>full day</i> externo.	Dos actividades anuales. 100% de participación de los colaboradores por equipo.	Número de actividades desarrolladas. Número de participantes por actividad desarrollada.	S/ 200.00 por persona para ambas actividades S/ 130,000.00 al año Equipo de recursos humanos Empresas proveedoras de servicios	Semestral.
Mejora continua	Se promoverán planes de asignación de tareas y proyectos por equipos, que favorezcan la interacción y trabajo colaborativo entre compañeros: proyectos de mejora de procesos, solución de problemas, asignación de metas por equipos, etc.	100% de participación de los equipos. 100% de cumplimiento de las tareas y proyectos asignados.	Número de participantes/número de convocados. Número de tareas y proyectos cumplidos/número de tareas y proyectos asignados.	Líderes de equipos Equipos de tareas y proyectos.	Trimestral.

4.2 A nivel del supervisor

La gestión a nivel de supervisores requerirá cumplir los siguientes objetivos: (i) mitigar el presentismo disminuido y (ii) fortalecer el apoyo en equipos de trabajo (ver Tabla 11).

Tabla 11. Plan de mejora Presentismo – Apoyo social orientado a supervisores

Objetivo 1	Mitigar el presentismo disminuido				
Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Frecuencia
Sensibilización	Se explicará a todos los supervisores de operaciones el impacto de la sensación de malestar en la productividad, y el impacto positivo que tiene el apoyo de los pares en fortalecer su capacidad para superar dichas adversidades. La reunión será dirigida por el gerente de recursos humanos en compañía del gerente de operaciones y el gerente general.	100% de supervisores son concientizados.	Número de supervisores que reciben la charla / Total de supervisores.	Gerente de recursos humanos. Gerente de operaciones. Gerente general. Sala de reuniones.	Única.
Entrenamiento	Capacitar a los supervisores en la detección de factores detractores como casos de acoso, agresión y en general, acciones de <i>mobbing</i> laboral, que influyan en la existencia de malestares en los trabajadores. Los supervisores deberán ser responsables de identificar estos casos y comunicarlos al área de recursos humanos a fin de que pueda brindarse una atención pronta.	100% de supervisores son capacitadores en técnicas de identificación de <i>mobbing</i> laboral.	Número de supervisores capacitados / Total de supervisores.	Sala de entrenamiento. Experto en identificación de situaciones de <i>mobbing</i> laboral.	Anual.
Comunicación	Solicitar a los supervisores mantener por lo menos una reunión breve al mes con cada subordinado, a fin de identificar posibles problemas en sus equipos, que pudieran desencadenar malestares o reducir el apoyo entre compañeros.	100% de operadores se reúnen con sus supervisores una vez al mes.	Número de operadores que se reúnen con sus supervisores una vez al mes / Total de operadores.	Supervisores. Salas de reuniones.	Mensual.

Objetivo 2					
Fortalecer el apoyo en equipos de trabajo					
Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Frecuencia
Reconocimiento	Se hará un reconocimiento anual a líderes que registren niveles más altos de apoyo de compañeros en sus equipos de trabajo, evaluado a través de resultados de encuesta anual.	Incrementar en 5% el resultado de nivel de apoyo de compañeros con respecto al año anterior.	Resultados de la encuesta anual de apoyo de compañeros.	Encuesta de apoyo social de compañeros. Diploma de reconocimiento. Desayuno para el equipo ganador, valorizado en S/. 20.00 soles por persona, con un total máximo de S/. 1,500.00 soles.	Anual.
Reuniones semanales	Se llevarán a cabo al inicio de cada semana, una reunión breve de equipo, con la que se busque integrar a los miembros del equipo en la identificación y la solución de problemas, la formación de equipos de trabajo, y la integración de nuevos compañeros, con la finalidad de fortalecer la confianza y apoyo entre compañeros.	100% de equipos se reúnen semanalmente.	Equipos que se reúnen semanalmente / Total de equipos de trabajo.	Sala o ambiente para reunión.	Semanal.
Programa de ideas	Establecer un programa anual de ideas, dirigido a los supervisores, a fin de que puedan contribuir con programas que maximicen la confianza, comunicación y apoyo en su equipo de trabajo. Las ideas deberán tener como premisa mantener un bajo monto de inversión, así como contribuir a las operaciones de su equipo.	100% de supervisores participan activamente en el programa de ideas.	Supervisores que aportan ideas de mejora / Total de supervisores.	Equipo de recursos humanos. Supervisores. Sistema que permita registrar ideas.	Anual.

4.3 A nivel de la organización

A nivel organizacional, se concientizará a los líderes acerca del impacto del presentismo sobre la organización, y se desarrollarán políticas y prácticas dirigidas a promover el apoyo social de compañeros a fin de mantener elevados niveles de presentismo (ver Tabla 12).

Tabla 12. Plan de mejora Presentismo – Apoyo social orientado a la organización

Objetivo 1	Concientizar sobre el impacto del presentismo en la organización				
Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Frecuencia
Sensibilización	Se da a conocer al equipo de recursos humanos el impacto del estado de salud de los trabajadores en la productividad, y el efecto mitigador del apoyo de pares. Se explicará el concepto de presentismo y de apoyo social laboral de pares.	100% de participación.	Número de participantes / Número de convocados.	Sala de reuniones. Equipos multimedia. Gerencia general. Gerente de recursos humanos.	Única.
Sensibilización y promoción	Incorporar en el plan de comunicación anual masiva un artículo o nota semestral referidos a la importancia de velar y mantener buena salud, para el bienestar, así como para el rendimiento y productividad de los colaboradores.	Dos artículos o notas anuales.	Número de artículos desarrollado sobre el tema/Total de notas desarrolladas.	Equipo de comunicación interna.	Semestral.
Comunicación	Presentación de resultados del estudio a los gerentes y jefes de la organización, a fin de dar a conocer y concientizar sobre el presentismo, su impacto en la productividad, así como su relación con el apoyo social de compañeros como factor predictor, con el objetivo de lograr su involucramiento y participación activa en los planes de acción a emprender por la organización en esta materia.	100% de participación de los gerentes y jefes de la organización.	Número de participantes/número total de gerentes y jefes.	Sala de reuniones. Equipos multimedia. Equipo de recursos humanos.	Única.
Inducción	Incorporar como parte del programa de inducción los conceptos de presentismo y presentismo disminuido, de modo práctico y vivencial, como condiciones y conductas que deben evitarse en beneficio del bienestar de los colaboradores, así como de su rendimiento.	100% de participantes aprobados en el test de inducción.	Número de participantes que aprueban el test de inducción referido al presentismo y presentismo disminuido.	Equipo de inducción.	Mensual.

Objetivo 2					
Establecer políticas y promover conductas que faciliten el apoyo social de pares					
Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Frecuencia
Infraestructura	Revisar condiciones y ambientes de trabajo que pudieran limitar las relaciones de apoyo entre compañeros: distribución y organización de ambientes de trabajo, disponibilidad de áreas sociales (comedor, sala de reuniones, etc.), condiciones ambientales como la iluminación, ruido, etc.	100% de condiciones y ambientes mejorados.	Número de condiciones y ambientes mejorados/número de condiciones y ambientes identificados para mejora.	Líderes de áreas. Equipo de recursos humanos. Presupuestos según identificaciones realizadas y planes propuestos.	Revisión única e implementación progresiva.
Gestión de la cultura	Incorporar como parte de los valores de la organización el “Compañerismo”, referido como el apoyo incondicional entre compañeros. Se desarrollarán campañas dirigidas a resaltar hazañas de compañerismo entre equipos, de modo que todos procuren mantener una comunicación constante con sus pares.	100% de los colaboradores informados sobre la incorporación del nuevo valor. 100% de documentos institucionales ajustados con la incorporación del nuevo valor.	Número de colaboradores participantes de las reuniones de comunicación/número total de colaboradores.	Documentos institucionales. Equipo de recursos humanos.	Único.
Selección de personal	Se solicitará al área de selección de personal, que contemplen la incorporación de cualidades sociales de apoyo y cooperación como parte del perfil y proceso de selección de todo nuevo trabajador. De este modo, se estaría incluyendo a personas que muestren predisposición a apoyar a otros y también que busquen apoyo cuando sea necesario.	100% de nuevos trabajadores muestran altos niveles de apoyo y cooperación a otros.	Evaluaciones bimestrales que permitan notar altos niveles de apoyo social de pares en los equipos de trabajo.	Procedimiento de selección. Responsables de RRHH del proceso de selección. Sala de reunión.	1 semana.
Operaciones	Se analizarán los horarios de operarios de mensajería y transporte a fin de que puedan disponer de horarios de descanso comunes, con la finalidad de que puedan compartir momentos juntos a fin de afianzar la confianza y diálogo entre ellos, fomentando así su apoyo mutuo.	100% de trabajadores tiene un horario de descanso que se cruza con el de otros compañeros.	Número de colaboradores que tienen horarios de descanso compartidos.	Líderes de áreas. Equipo de recursos humanos. Equipo de operaciones.	Revisión única e implementación progresiva.

Bibliografía

Adelsberg, B. R. (1997). "Sedation and Performance Issues in the Treatment of Allergic Conditions". *Archives of Internal Medicine*, núm. 157, p. 494–500.

Aronsson, G., y Gustafsson, K. (2005). "Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 47(9), p. 958-966.

Aronsson, G., Gustafsson, K., y Dallner, M. (2000). "Sick but Yet at Work. An Empirical Study of Sickness Presenteeism". *Journal of Epidemiology & Community Health*, vol. 54(7), p. 502-509.

Arvis, J. F., Mustra, M. A., Ojala, L., Shepherd, B., y Saslavsky, D. (2012). *The World Bank* . Fecha de consulta : 16/08/2017.

<<http://documents.worldbank.org/curated/en/567341468326992422/Connecting-to-compete-2012-trade-logistics-in-the-global-economy-the-logistics-performance-index-and-its-indicators>>

Banco Mundial (2017). "Informe Anual 2017". *Banco Mundial*, fecha de consulta: 18/08/2017. <<http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>>

Barrera, M. (1986). "Distinctions between Social Support Concepts, Measures, And Models". *American Journal of Community Psychology*, vol. 14(4), p. 413-445.

Becker, T. E., y Kernan, M. C. (2003). "Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-role and Extra-role Performance". *Human Performance*, vol. 16(4), p. 327-348.

Beehr, T., Farmer, S., Glazer, S., Gudanowski, D., y Nair, V. (2003). "The Enigma of Social Support and Occupational Stress: Source Congruence and Gender Role Effects". *Journal of occupational health psychology*, vol. 8(3), p. 220.

Berkman, L. F., Glass, T., Brissette, I., y Seeman, T. E. (2000). "From Social Integration to Health: Durkheim in the New Millennium". *Social Science & Medicine*, vol. 51(6), p. 843-857.

Bhanthumnavin, D. (2003). "Perceived Social Support from Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14(1), p. 79-97.

Bierla , I., Huver , B., y Richard, S. (2011). "Presenteeism at Work: the Influence of Managers". *International Journal of Business and Management Studies*, št., núm. 2, p. 97-107.

Bockerman , P., y Laukkanen, E. (2009). "Presenteeism in Finland: Determinants by Gender and the Sector of Economy". *Ege Academic Review.*, vol. 9(3), p. 1007-1016.

Borges, E., Abreu, M., Queirós, C., Baptista, P., Felli, V., y Mosteiro, P. (2016). "Presenteeism Among Nurses: Burnout and Engagement as Predictors". *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 73(1), 228.3-228.

Boz, M., Martínez, I., y Munduate, L. (2009). "Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support". . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 25(2), p.

Brough, P., y Frame, R. (2004). "Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organisational Variables". *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 33(1), p. 8-18.

Bunn III, W. B., Pikelny, D. B., Slavin, T. J., y Paralkar, S. (2001). "Health, Safety, and Productivity in a Manufacturing Environment". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 43(1), p. 47-55.

Cady , R. C., Ryan, R., Jhingran, P., O'quinn, S., y Pait, D. G. (1998). "Sumatriptan Injection Reduces Productivity Loss during a Migraine Attack: Results of a Double-Blind, Placebo-Controlled Trial". *Archives of Internal Medicine*, vol. 158(9), p. 1013-1018.

Caplan, G. (1974). *Social Support Systems and Community Mental Health, Lectures on Concept Development*. Nueva York: Behavioral Publications.

Cao, X., Chen, L., Tian, L., y Diao, Y. (2016). "The Effect of Perceived Organisational Support on Burnout among Community Health Nurses in China: The Mediating Role of Professional Self- Concept". *Journal of Nursing Management*, vol. 24(1), p. 77-86.

Caverley, N., Cunningham, J., y MacGregor, J. (2007). "Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism and Health Following Restructuring in a Public Service Organization". *Journal of Management Studies*, vol. 44(2), p. 304-319.

Chan, F. T., Chan, H. K., Lau, H. C., y Ip, R. W. (2006). "An AHP Approach in Benchmarking Logistics Performance of the Postal Industry". *Benchmarking: An International Journal*, vol. 13(6), p. 636-661.

Chapman, L. S. (2005). "Presenteeism and its Role in Worksite Health Promotion". *The A n o f Health Promotion: Practical Information to Make Programs More Effective*, p. 1-14.

Chiaburu, D., y Harrison, D. (2008). "Do Peers Make the Place? Synthesis and Meta-analysis of Co-worker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs and Performance". *Journal of Applied Psychology*, vol. 93(5), p. 1082-1103.

Cobb, S. (1976). "Social Support as a Moderator of Life Stress". *Psychosomatic Medicine*, vol. 38(5), p. 300-314.

Cockburn , I. M., Bailit, H. L., Berndt , E. R., y Finkelstein, S. N. (1999). "Loss of Work Productivity Due to Illness and Medical Treatment". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 41(11), p. 948-953.

Collins, A., y Cartwright, S. (2012). "Why Come into Work Ill? Individual and Organizational Factors Underlying Presenteeism". *Employee Relations*, vol. 34(4), p. 429-442.

Collins, J., Baase, C., Sharda, C., Ozminkowski, R., Nicholson, S., Billotti, G., y Berger, M. (2005). "The Assessment of Chronic Health Conditions on Work Performance, Absence and Total Economic Impact for Employers". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 47(6), p. 547-557.

ComPsych Corporation (2004). *Com Psych Survey. Vast Majority of Employees Work while Sick*. Fecha de consulta: 8/02/2017. <<http://www.prnewswire.com/news-releases/vast-majority-of-employees-work-while-sick-according-to-compysch-survey-71995682.html>>

Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review". *Journal of Management*, vol. 31(6), p. 874-900.

Da Silva, A. M., Ferreira, R. P., y Sassi, R. J. (2010). *A qualidade de vida no trabalho versus absenteísmo e presenteísmo*. Fecha de consulta: 30/08/2017. <<https://www.marinha.mil.br/spolm/sites/www.marinha.mil.br/spolm/files/73775.pdf>>

De La Guardia, V., Fuentes, G., Bartholdi, J., Takakuwa, R., y Viehwe, P. (2016). "Final Report Quality Assessment and Analysis of a Courier Company in Panama". *Georgia Tech Panama*, fecha de consulta : 28/09/2017. <http://www.gatech.pa/docs/CapstoneProjects/2015-2016/Courier_report.pdf>

Deckop, J. R., Cirka, C. C., y Andersson, L. M. (2003). "Doing unto Others: The Reciprocity of Helping Behavior in Organizations". *Journal of Business Ethics*, vol. 47(2), p. 101-113.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. (2001). "The Job Demands-resources Model of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(3), p. 499.

Demerouti, E., Le Blanc, P., Bakker, A., Schaufeli, W., y Hox, J. (2009). "Present but Sick: a Three-wave Study on Job Demands, Presenteeism and Burnout". *Career Development International*, vol. 14(1), p. 50-68.

Demerouti, Evangelia., Bakker, Arnold., Nachreiner, Friedhelm y Schaufeli, Wilmar (2000). "A model of burnout and life satisfaction among nurses". *Journal of Advanced Nursing*, 32, p. 454-464.

Dew, K., Keefe, V., y Small, K. (2005). " 'Choosing' to Work when Sick: Workplace Presenteeism. *Soc Sci Med.*, vol. 60(10), p. 2273-2282.

Díaz Fuentes, D. (2014). "Transporte y logística en la economía mundial". *Revista de Economía Mundial*, núm. 38, p. 19-22.

Dubey, R., y Gunasekaran, A. (2015). "The Role of Truck Driver on Sustainable Transportation and Logistics". *Industrial and Commercial Training*, vol. 47(3), p. 127-134.

Ducharme, L., y Martin, J. (2000). "Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction: A Test of the Buffering Hypothesis". *Work and Occupations*, vol. 27(2), p. 223-243.

Dunkel-Schetter, C., y Bennett, T. (1990). "Differentiating the Cognitive and Behavioral Aspects of Social Support". In B. R. Sarason, I. G. Sarason, y G. R. Pierce (Eds.). *Social Support: An Interactional View*. Nueva York: Wiley, p. 267-296.

Edwards, J. R., y Rothbard, N. P. (1999). "Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 77(2), p. 85-129.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., y Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(1), p. 42.

Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, vol. 75(1), p. 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Huntington, S., y Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, vol. 71(3), p. 500-507.

Ferreira, A., y Martínez, L. F. (2012). "Sick at Work: Presenteeism among Nurses in a Portuguese Public Hospital". *Stress Health*, vol. 28(4), p. 297-304.

Fleishman, E. A., y Harris, E. F. (1962). "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover". *Personnel Psychology*, vol. 15(1), p. 43-56.

Garrow, V. (2016). *Presenteeism: a Review of Current Thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies Report.

Gilbreath, B., y Karimi, L. (2012). "Supervisor Behavior and Employee Presenteeism". *International Journal of Leadership Studies*, núm. 7, p. 114-31.

Gouldner, A. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, vol. 25(2), p. 161-178.

Grünert, T., y Sebastian, H. J. (2000). "Planning Models for Long-Haul Operations of Postal and Express Shipment Companies". *European Journal of Operational Research*, vol. 122(2), p. 289-309.

Grinyer, A., y Singleton, V. (2000). "Sickness Absence as Risk-taking Behaviour: a Study of Organisational and Cultural Factors in the Public Sector". *Health, Risk & Society* vol. 2(1), p. 7-21.

Halbesleben, J. R., y Bowler, W. M. (2007). "Emotional Exhaustion and Job Performance: the Mediating Role of Motivation". *Journal of Applied Psychology*, vol. 92(1), p. 93.

Hansen, C. D., y Andersen, J. H. (2008). "Going Ill to Work—What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors Are Associated with Sickness Presenteeism?". *Social Science & Medicine*, vol. 67(6), p. 956-964.

Harris, J. I., Winskowski, A. M., y Engdahl, B. E. (2007). "Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction". *The Career Development Quarterly*, vol. 56(2), p. 150-156.

Haynes, C., Wall, T., Bolden, R., Stride, C., y Rick, J. (1999). "Measures of Perceived Work Characteristics for Health Services Research: Test of a Measurement Model and Normative Data". *British Journal of Health Psychology*, vol. 4(3), p. 257-275.

Hemp, P. (2004). "Presenteeism: at work but out of it". *Harvard Business Review*, vol. 82(10), p. 49-58.

Hernández , R. C., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed.. México D. F.: McGraw-Hill.

Hlebec, V., Mrzel, M., y Kogovsek, T. (2009). "Social Support Network and Received Support at Stressful Events". *Metodoloski Zvezki*, vol. 6(2), p. 155.

Hobfoll S.E. (1985) "Limitations of Social Support in the Stress Process". En Sarason I.G., y Sarason B. R. (Eds.). *Social Support: Theory, Research and Applications*. Dordrecht: Springer, p. 391-414.

Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress". *American Psychologist*, vol. 44(3), p. 513.

Hobfoll, S. E. (2001). "The Influence of Culture, Community and the Nested- Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory". *Applied Psychology*, vol. 50(3), p. 337-421.

Hobfoll, S., y Shirom, A. (2000). "Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace". En Golembiewski, R. T. (Ed.). *Handbook of Organization Behavior*. Boca Ratón: CRC Press, p. 57-81.

Hobfoll, S., y Wells, J. (1998). "Conservation of Resources, Stress, and Aging". In *Handbook of Aging and Mental Health*, p. 121-134.

Hobfoll, Stevan, Johnson, Robert. Ennis, Nicole, y Jackson, Anita (2003). "Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women". *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), p. 632 – 643.

House, J. S., Landis, K. R., y Umberson, D. (1988). *Social Relationships and Health*. *Science*, vol. 241(4865), p. 540.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Perú. Síntesis Estadísticas 2016*. Fecha de consulta : 19/07/2017.

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf>

Johansson, G., y Lundberg, I. (2004). "Adjustment Latitude and Attendance Requirements as Determinants of Sickness Absence or Attendance. Empirical Tests of the Illness Flexibility Model". *Social Science & Medicine*, vol. 58(10), p. 1857-1868.

Johns, G. (2010). "Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31(4), p. 519-542.

Johns, G., y Nicholson, N. (1982). The Meanings of Absence - New Strategies for Theory and Research. *Research in Organizational Behavior*, núm. 4, p. 127-172.

Johnson, J. V., y Hall, E. M. (1988). "Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population". *American Journal of Public Health*, vol. 78(10), p. 1336-1342.

Johnson, J., Bristow, D., McClure, D., y Schneider, K. (2009). "Long Distance Truck Drivers—their Joys and Frustrations". *Journal of Transportation Management*, vol. 20(1), p. 1-20.

Jonge, J. D., Janseen, P. P., y Van Breukelen, G. J. (1996). "Testing the Demand-Control-Support Model among Health-Care Professionals: A Structural Equation Model". *Work & Stress*, vol. 10(3), p. 209-224.

Kalleberg, A. L. (1977). "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction". *American Sociological Review*, vol. 42(1), p. 124-143.

King, L., Mattimore, L., King, D., y Adams, G. (1995). "Family Support Inventory for Workers: A New Measure of Perceived Social Support from Family Members". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16(2), p. 235-258.

Kobasa, S. C., y Puccetti, M. C. (1983). "Personality and Social Resources in Stress Resistance". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45(4), p. 839.

Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Beger, M. L., y Turpin, R. S. (2002). "Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 44(1), p. 14-20.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., y Hammer, L. B. (2011). "Workplace Social Support and Work–Family Conflict: A Meta- Analysis Clarifying the Influence of General and Work–Family- Specific Supervisor and Organizational Support". *Personnel Psychology*, vol. 64(2), p. 289-313.

Kottke, J., y Sharafinski, C. (1988). "Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support". *Educational and Psychological Measurement*, vol. 48(4), p. 1075-1079.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., y Ford, M. T. (2017). "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory". *Journal of Management*, vol. 43(6), p. 1854-1884.

LaRocco, J., House, J., y French, J. (1980). "Social Support, Occupational Stress, and Health". *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 21(3), p. 202-218.

Lee, Y. M. (2010). "Loss of Productivity Due to Depression among Korean Employees". *Journal of Occupational Health*, vol. 52(6), p. 389-394.

Levin-Epstein, J. (2005). "Presenteeism and Paid Sick Days". *Center for Law and Social Policy*, 28 de febrero de 2005, fecha de consulta : 6/02/2017. <<https://www.clasp.org/sites/default/files/public/resources-and-publications/files/0212.pdf>>

Liao, H., Joshi, A., y Chuang, A. (2004). "Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work". *Personnel Psychology*, vol. 57(4), p. 969-1000.

Lively, K. J. (2008). *Status and Emotional Expression: The Influence of “Others” in Hierarchical Work Settings*. San Diego: Elsevier.

Lowe, G. (2002). "Here in Body, Absent in Productivity". En: *Canadian HR Reporter*. 2 de diciembre de 2002. Fecha de consulta : 3/03/2017. <http://grahamlowe.ca/wp-content/uploads/import_docs/2002-12-02-Lowe.pdf>

Lyons, R. F., Mickelson, K. D., Sullivan, M. J., y Coyne, J. C. (1998). "Coping as a Communal Process". *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 15(5), p. 579-605.

Manpower (2011). *2011 Talent Shortage Survey Results*. Fecha de consulta: 1/08/2017. <https://www.manpower.de/fileadmin/manpower.de/Download/MPG_TSS_2011.pdf>

Martínez, R., Hernández, J. M., y Hernández, M. V. (2006). *Psicometría*. Madrid: Alianza.

Mayo, M., Sánchez, J. I., Pastor, J. C., y Rodríguez, A. (2012). "Supervisor and Coworker Support: a Source Congruence Approach to Buffering Role Conflict and Physical Stressors". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23(18), p. 3872-3889.

McDonough, B., Howard, M., Angeles, R., Dolovich, L., Marzanek-Lefebvre, F., Riva, J. J., y Laryea, S. (2014). "Lone Workers Attitudes towards Their Health: Views of Ontario Truck Drivers and their Managers". *BMC research notes*, vol. 7(1), p. 297.

McGuire, G. M. (2007). "Intimate Work: A Typology of the Social Support that Workers Provide to their Network Members". *Work and Occupations*, vol. 34(2), p. 125-147.

McKevitt, C., Morgan, M., Dundas, R., y Holland, W. (1997). "Sickness Absence and 'Working through' Illness: a Comparison of Two Professional Groups". *Journal of Public Health*, vol. 19(3), p. 295-300.

Merrill, R. M., Aldana, S. G., Pope, J. E., Anderson, D. R., Coberley, C. R., y Whitmer, R. W. (2012). "Presenteeism according to healthy behaviors, physical health, and work environment". *Population Health Management*, vol. 15 (5), p. 293-301.

Mitchell, M. S., y Ambrose, M. L. (2007). "Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs". *Journal of Applied Psychology*, vol. 92(4), p. 1159-1168.

Munro, L. (2007). "Absenteeism and presenteeism: possible causes and solutions". *The South African Radiographer*, vol. 45(1), 21.

Nyaga, J. (2017). "Factors Affecting the Performance of Courier Service Industry: A Survey of Courier Companies in Kenya". *International Journal of Supply Chain and Logistics*, vol. 1(1), p. 44-60.

O' Connor, Sarah (2015). "Present at Work Yet Far from in Good Health". En: *Financial Times*. 14 de setiembre de 2011. Fecha de consulta: 30/07/2017.

<<https://www.ft.com/content/4b3bb6fe-439d-11e6-9b66-0712b3873ae1?mhq5j=e5>>

O' Donnell, J. E. (2009). *Presenteeism: A Comparative Analysis*. Tesis para optar al grado de magíster en Ciencias. Universidad de Massachusetts Amherst. Escuela de Graduados.

Oldham, G., y Cummings, A. (1996). "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work". *Academy of Management Journal*, vol. 39(3), p. 607-634.

Otsuka, Y. T., Nakata, A., Haratani, T., Kaida, K., Fukasawa, K., e Ito, A. (2007). "Sickness Absence in Relation to Psychosocial Work Factors among Daytime Workers in an Electric Equipment Manufacturing Company". *Industrial Health*, 45(2), p. 224-231.

Parkan, C., y Dubey, R. (2009). "Recent Developments in the Practice of Supply Chain Management and Logistics in India". *Portuguese Journal of Management Studies*, vol. 14(1), p. 71-87.

Parris, M. A. (2003). "Work Teams: Perceptions of a Ready-Made Support System?". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 15(2), p. 71-83.

Pérez, V., y Alcóver, C. (2011). "Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad". *Boletín de Psicología*, núm. 102, p. 23-41.

Pritchard, R. D., y Karasick, B. W. (1973). "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9(1), p. 126-146.

PWC Global (2017). *Price Water House Coopers S. L.* Consulta: 15/07/2017.
<<https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics/publications/tl-2030-volume-5.html>>

Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(4), p. 698-714.

Roe, R. (2003). "Gezondheid en Prestaties" ("Health and Performance"). En Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and De Jonge, J. (Eds.). *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid (Psychology of Work and Health)*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum, p. 375-388.

Rousseau, V., y Aubé, C. (2010). "Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions". *The Journal of Social Psychology*, vol. 150(4), p. 321-340.

Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1978). "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design". *Administrative Science Quarterly*, vol. 23(2), p. 224-253.

Sanderson, K., y Cocker, F. (2013). "Presenteeism Implications and Health Risks". *Australian Family Physician*, vol. 42(4), p. 172-175.

Santisteban, C. (2009). *Principios de Psicometría*. Madrid: Síntesis.

Sarason, B. R., Sarason, I. G., y Pierce, G. R. (1990). *Social Support: An Interactional View*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

Schaubroeck, J., Cotton, J. L., y Jennings, K. R. (1989). "Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10(1), p. 35-58.

Serxner, S., Gold, D., Anderson, D., y Williams, D. (2001). "The Impact of a Worksite Health Promotion Program on Short-Term Disability Usage". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 43(1), p. 25-29.

Settoon, R., Bennett, N., y Liden, R. (1996). "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, vol. 81(3), p. 219-227.

Shore, L. M., y Tetrick, L. E. (1991). "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, vol. 76(5), p. 637-643.

Shore, L. M., y Wayne, S. J. (1993). "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, vol. 78(5), p. 774-780.

Siders, M., George, G., y Dharwadkar, R. (2001). "The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures". *Academy of Management Journal*, vol. 44(3), p. 570-579.

Siegel, S., y Castellan, N. J. (2012). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. México D. F. : Trillas.

Sloan, M. M., Evenson Newhouse, R. J., y Thompson, A. B. (2013). "Counting on coworkers: Race, social support, and emotional experiences on the job". *Social Psychology Quarterly*, vol. 76(4), p. 343-372.

Stout, J. K. (1984). "Supervisors' Structuring and Consideration Behaviors and Workers' Job Satisfaction, Stress, and Health Problems". *Rehabilitation Counseling Bulletin*, vol. 2(2).

Testa, M. A., y Simonson, D. (1998). "Health Economic Benefits and Quality of Life during Improved Glycemic Control in Patients with Type 2 Diabetes Mellitus: A Randomized, Controlled, Double-Blind Trial". *Jama*, vol. 280 (17), p. 1490-1496.

Thomas, J., y Griffin, R. (1983). "The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the Literature". *Academy of Management Review*, vol. 8(4), p. 672-682.

Uchino, B. N. (2004). *Social Support and Physical Health: Understanding the Health Consequences of Relationships*. New Haven: Yale University Press.

Walker, C. R., Guest, R. H., y Turner, A. N. (1956). *The Foreman on the Assembly Line*. Nueva York: Taylor & Francis.

Wayne, S. J., Shore, L. M., y Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 40(1), p. 82-111.

Wayne, S., Shore, L. M., Bommer, W. H., y Tetrick, L. E. (2002). "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange". *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(3), p. 590-598.

Widera, E., Chang, A., y Chen, H. (2010). "Presenteeism: A Public Hazard". *Journal of General Internal Medicine*, vol. 25(11), p. 1244-1247.

Williams, A., y George, B. (2013). "Truck Drivers—The Under-Respected Link in the Supply Chain: A Quasi-Ethnographic Perspective Using Qualitative Appreciative Inquiry". *Operations and Supply Chain Management*, vol. 6(3), p. 85-93.

Wright, T. A., y Cropanzano, R. (1998). "Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover". *Journal of Applied Psychology*, vol. 83(3), p. 486-493.

Yang, T., Shen, Y., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., y See, L. (2015). "Effects of co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 13(1), p. 72.

Zhou, Q., Martínez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). "Supervisor Support, Role Ambiguity and Productivity Associated with Presenteeism: A Longitudinal Study". *Journal of Business Research*, núm. 69, p. 3380-3387.

Nota biográfica

Luz Evelyng Barroso Caballero

Es ingeniera en Petróleo del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño de Venezuela. Cuenta con seis años de experiencia en soporte de la gestión humana. Se desempeña actualmente como profesional independiente.

Yessy Yusvela Sifuentes Tarazona

Es licenciada en Trabajo Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es egresada de las diplomaturas de Legislación Laboral del Instituto de Investigación de RR. HH. y Gestión de RR. HH. de la Pontificia Universidad Católica del Perú. También es egresada de los programas de especialización en Coaching Ontológico y Clima y Comunicación, de Centrum Católica; Gestión de la Comunicación Corporativa, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; y Negocios Exitosos en América Latina; de Incae Business School de Costa Rica. Cuenta con diez años de experiencia en la gestión de recursos humanos en el sector privado en las áreas de bienestar social, comunicación interna, clima y cultura organizacional. Actualmente se desempeña como profesional independiente.

Holman Armando Rodríguez Zavaleta

Es licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Trujillo. Es egresado del diplomado de Gestión del Talento Humano en Centrum Católica. Cuenta con doce años de experiencia en recursos humanos. Actualmente, se desempeña como jefe de Gestión del Talento en Cogemin-Contratistas Generales en Minerales J. H. S. A. C.